



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através
do Balanced Scorecard
Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do
Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço, Professor Associado com Agregação
da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais:

Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha, Professor Auxiliar da
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

Professor Doutor Fernando Manuel da Cruz Duarte Pereira, Professor Auxiliar da
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino, Professor Auxiliar da
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

José Ricardo Gameiro Mendes

2012



“Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem-se do presente de forma que acabam por não viver nem o presente nem no futuro. E vivem como se nunca fossem morrer...e morrem como se nunca tivessem vivido.”

Dalai Lama

Agradecimentos

O percurso que realizei desde o primeiro dia de aulas até concluir o Mestrado em Gestão do Desporto representa para mim um marco importante no meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Foram muitas as dificuldades, mas o gosto pelos desafios, experiências e pela aquisição de conhecimento fizeram com que este caminho se tornasse prazeroso e repleto de alegrias e felicidades.

Contudo, chega o momento de reconhecer o apoio de certas pessoas ao longo desta jornada e por isso, agradeço:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Claudino, por me ter despertado o interesse na área dos Recursos Humanos e nesta ferramenta em especial, pelas dúvidas e pelas conversas nas quais discutimos os aspectos fundamentais à consecução deste trabalho.

Aos meus pais José da Silva Mendes e Marília Mendes pelo apoio incondicional desde o meu primeiro dia de escola e pela estruturação dos valores que me norteiam. Aos meus irmãos Sérgio e Edna, com quem estou em dívida pelos momentos passados e por aqueles que deixei passar, vou-vos compensar! À Tété, minha irmã nos tempos livres com quem cresci e aprendi a manter um sorriso apesar das dificuldades.

Ao meu colega, cúmplice, amigo e irmão Alexandre Caribé que me acompanhou nesta etapa sinuosa e com quem aprendi muito.

Aos meus amigos Alice, Filipe, André, Thierry, Xana, Lú, José Pereira e Laëtitia Lino pois sei que posso contar convosco a qualquer momento, espero que continuem a criticar-me, tenho muito para aprender!

À Isabella Fortunato pela revisão do trabalho, pelos momentos em que estudámos e pelos momentos em que não estudámos.

Às pessoas do HPC Tiago Prata, Tânia Patrocínio, Cristina Sousa, Gilberto Marques, Madalena Santos, Marta Coelho, Marta Pereira, Luísa Rocha e Teresa Carvalho pela aprendizagem mútua.

Resumo

O mercado do *Fitness* tem sido alvo de profundas mudanças pelo seu crescimento acentuado na última década. As empresas que actuam neste sector estão intimamente ligadas à evolução das Tecnologias de Informação e dos Sistemas de Medição do Desempenho, as quais procuram dar resposta às alterações do ambiente interno e externo à organização.

Vivemos na era da informação, como tal, o Capital Intelectual representa o activo mais importante no seio das empresas, conceito que é representado pelas pessoas que nelas trabalham. De forma a garantir a vantagem competitiva nos *Health Clubs*, os gestores de topo devem envolver todos os colaboradores na estratégia empresarial para atingirem um objectivo comum: a estabilidade financeira.

A metodologia que evidenciamos neste estudo de caso no Holmes Place de Coimbra, o *Balanced Scorecard*, fornece soluções enquanto ferramenta de apoio à gestão estratégica e sistema de monitorização em tempo real dos indicadores de performance dos colaboradores, através do BSCP, bem como dos objectivos dos departamentos e do clube.

Palavras-chave:

Balanced Scorecard; Health Club; Estratégia; Capital Intelectual; Vantagem Competitiva; *Fitness*; Tecnologias de Informação; Balanced Scorecard Pessoal; Sistema de Medição da Performance; Recursos Humanos

Abstract

The fitness market has undergone profound changes for its strong growth seen in the last decade. Companies operating in this sector are closely linked to the evolution of Information Systems and Performance Measurement seeking to respond to environmental changes inside and outside the organization.

We live in an information age, as such, the intellectual capital is the most important asset within companies, a concept that is represented by people who work in them. In order to ensure competitive advantage in the Health Clubs, top managers must involve all employees in the business strategy to achieve a common goal: financial stability.

The methodology that we evidence in this case study at Holmes Place de Coimbra, the Balanced Scorecard, provides solutions as a tool to support strategic management system and real time monitoring of performance indicators of employees through the PBSC as well as the objectives of departments and the club.

Keywords:

Balanced Scorecard, Health Club, Strategy, Intellectual Capital, Competitive Advantage; *Fitness*; Information Technology; Personal Balanced Scorecard; Performance Measurement System; Human Resources

Résumé

Le marché du fitness a connu de profonds changements par sa forte croissance observée dans la dernière décennie. Les entreprises opérant dans ce secteur sont étroitement liées à l'évolution des systèmes d'information et de mesure du rendement qui cherchent à répondre aux changements environnementaux à l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.

Nous vivons dans l'ère de l'information, ainsi, le capital intellectuel est l'atout le plus important au sein des entreprises, un concept qui est représenté par des gens qui y travaillent. Afin d'assurer un avantage concurrentiel dans les Clubs de Santé, les cadres supérieurs doivent impliquer tous les salariés dans la stratégie commerciale pour atteindre un objectif commun: la stabilité financière.

La méthodologie que nous avons employé dans cette étude de cas à Holmes Place de Coimbra, le Balanced Scorecard, fournit des solutions comme un outil de soutien au système de gestion stratégique et permet de suivre en temps réel les indicateurs de performance des employés à travers le PBSC ainsi que les objectifs des départements et le club.

Mots-clés:

Balanced Scorecard, Club de santé, Stratégie, Capital intellectuel, Avantage Concurrentiel; *Fitness*; Technologies de l'Information, Balanced Scorecard Personnel, Système de Mesure de la Performance; Ressources Humaines

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Résumé	VI
Índice de Figuras	XI
Índice de Quadros	XII
Lista de Abreviaturas.....	XIII
Introdução	1
Capítulo 1 - Colocação do Problema.....	3
1.1. Formulação do Problema	3
1.2. Objectivos	5
1.2.1. Objectivo Geral.....	5
1.2.2. Objectivos Específicos.....	5
1.3. Importância do Estudo	6
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	7
2.1. Estratégia	7
2.1.1. Definição.....	7
2.1.2. Características e Implementação da estratégia.....	10
2.1.3. Vantagem competitiva	14
2.2. Gestão e Planeamento Estratégico nas Organizações	17
2.2.1. As funções do Gestor	17
2.2.2. As condições de sucesso na implementação estratégica.....	19
2.2.3. Planeamento Estratégico.....	21
2.3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	23
2.3.1. Cultura Organizacional	24

2.3.2.	Conhecimento, Habilidade e Competência.....	24
2.3.3.	O conceito de Valor	26
2.3.4.	Capital Intelectual	26
2.3.5.	Capital Intelectual e Desempenho Organizacional	30
2.3.6.	Avaliação Individual do Desempenho.....	31
2.4.	O Balanced Scorecard	34
2.4.1.	Princípios do Balanced Scorecard.....	36
2.4.2.	Funções do Balanced Scorecard.....	38
2.4.3.	Pilares do Balanced Scorecard.....	38
2.4.3.1.	Missão	39
2.4.3.2.	Visão	39
2.4.3.3.	Valores	40
2.4.4.	As Perspectivas do Balanced Scorecard.....	40
2.4.4.1.	Perspectiva Financeira	42
2.4.4.2.	Perspectiva dos Processos Internos	42
2.4.4.3.	Perspectiva do Cliente.....	43
2.4.4.4.	Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	45
2.4.4.5.	BSC na Internet.....	46
2.5.	O Mapa Estratégico.....	47
2.6.	Avaliação do Desempenho dos Health Clubs	49
2.7.	O Balanced Scorecard dos Health Clubs	55
Capítulo 3 - Metodologia	59
3.1.	Modelo de Análise.....	61
3.2.	Instrumentos de Pesquisa e Recolha de dados	62
3.3.	Procedimentos metodológicos para a realização do estudo	63
3.4.	Campo de Análise	64
3.4.1.	A Área da Saúde como Alavanca Estratégica	70

3.4.2. Demografia	72
3.4.3. Análise Económico-Social	73
3.4.4. Qualificação de Recursos Humanos.....	74
3.4.5. Turismo de Golfe	76
3.5. Amostra.....	77
Capítulo 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados.....	78
4.1. Análise do Meio.....	78
4.2. Análise dos <i>Stakeholders</i>	79
4.3. Análise SWOT	82
4.4. Planeamento Estratégico	85
4.4.1. Temas-chave	85
4.4.2. Perspectivas do BSC.....	86
4.4.3. Mapa Estratégico.....	90
4.5. Alinhar a Organização.....	93
4.5.1. Construção do <i>Balanced Scorecard</i> do HPC.....	93
4.5.2. <i>Scorecards</i> Departamentais	95
4.5.2.1. Club Manager <i>Scorecard</i>	96
4.5.2.3. Fitness Manager <i>Scorecard</i>	97
4.5.2.4. Sales Manager <i>Scorecard</i>	98
4.5.2.5. Administration Manager <i>Scorecard</i>	99
4.5.2.6. Operations Manager <i>Scorecard</i>	100
4.5.2.7. Reception Manager <i>Scorecard</i>	101
4.6. Planear os Processos	102
4.6.1. BSCP – Personal Trainers.....	102
4.6.2. BSCP – Sales Consultants	103
4.7. Monitorização da Performance	104
4.7.1. Acompanhamento de Metas – Fitness	106

4.7.2. Acompanhamento de Metas - Sales.....	107
4.8. Reflexão do Investigador.....	108
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações	109
5.1. Conclusões	109
5.2. Recomendações	114
Referências Bibliográficas.....	116
Anexos	121

Índice de Figuras

Figura 1.1 - As acções da estratégia.....	9
Figura 1.2 - Conhecimento, habilidade e competência.....	25
Figura 1.3 - Elementos comuns às várias definições de Capital Intelectual.....	27
Figura 1.4 - Desdobramento do Capital Intelectual.....	28
Figura 1.5 - Modelo “plataforma de valor”.....	29
Figura 1.6 - O BSC como estrutura para a acção estratégica.....	38
Figura 1.7 - As perspectivas e Questões-chave do Modelo BSC.....	41
Figura 1.8 - O modelo genérico da cadeia de valor.....	43
Figura 1.9 - Exemplo de um Mapa Estratégico.....	48
Figura 2.1 - Scorecard do Celebration Health and Fitness Center.....	50
Figura 2.2 - Balanced Scorecard para o sector do Fitness Australiano.....	52
Figura 2.3 - Visão Estratégica e Plano do Fitness Australiano para 2008-2010.....	53
Figura 2.4 - Mercado global do Fitness.....	57
Figura 2.5 - Mercado Europeu do Fitness.....	58
Figura 2.6 – O desdobramento em cascading do BSC.....	60
Figura 2.7 - Proposta metodológica de implementação do BSC no HPC.....	63
Figura 2.8 - Organograma do Holmes Place Iberia.....	64
Figura 2.9 - Organograma dos Clubes Holmes Place.....	65
Figura 3.1 - Logótipo do Holmes Place.....	65
Figura 3.2 - Slogan do Holmes Place.....	65
Figura 3.3 - Indicadores de capacidade na Área da Saúde em Portugal.....	71
Figura 3.4 - Município de Coimbra.....	72
Figura 3.5 - Ranking Nacional de Unidades de I&D por Distrito.....	75
Figura 3.6 - Mapa Estratégico do HPC.....	93
Figura 3.7 - Relações de Causa-efeito entre Objectivos Estratégicos.....	94
Figura 3.8 - Balanced Scorecard do HPC.....	96
Figura 3.9 - Scorecard do Club Manager.....	98
Figura 4.1 - Scorecard do Fitness Manager.....	99
Figura 4.2 - Scorecard do Sales Manager.....	100
Figura 4.3 - Scorecard do Administration Manager.....	101
Figura 4.4 - Scorecard do Operations Manager.....	102
Figura 4.5 - Scorecard do Reception Manager.....	103
Figura 4.6 - BSCP para Personal Trainers.....	104
Figura 4.7 - BSCP para Consultores Comerciais.....	105
Figura 4.8 - Ficha de Acompanhamento de Metas do Departamento de Fitness.....	108
Figura 4.9 - Ficha de Acompanhamento de Metas do Departamento Vendas.....	109

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - A origem da palavra Estratégia.....	8
Quadro 1.2 - Grelha de análise dos <i>Stakeholders</i>	82
Quadro 1.3 - Matriz de caracterização dos <i>Stakeholders</i>	83
Quadro 1.4 - Análise SWOT.....	85
Quadro 1.5 - Matriz SWOT.....	86
Quadro 1.6 - Perspectivas do BSC no HPC.....	89
Quadro 1.7 - Objectivos Estratégicos das Perspectivas do BSC.....	90
Quadro 1.8 - Grelha de Critérios de Aferição da Performance.....	107

Lista de Abreviaturas

AF – Actividade Física

BI – Business Intelligence

BSC – Balanced Scorecard

BSCP – Balanced Scorecard Pessoal

CI – Capital Intelectual

HP – Holmes Place

HPC – Holmes Place de Coimbra

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association

PEC – Plano Estratégico de Coimbra

PME - Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

SMD – Sistema de Medição do Desempenho

Introdução

Com a crescente competição entre empresas e o elevado grau de exigência dos mercados em que estas se inserem, revela-se, nos dias de hoje, imprescindível a reflexão sobre novas problemáticas no domínio da gestão das organizações. Para serem bem-sucedidas, necessitam de definir um rumo orientador das suas actividades e de avaliar em que medida estão a prosseguir essa linha de orientação a fim de tomarem as medidas correctivas necessárias.

De modo a atingirem os seus objectivos corporativos, não é suficiente avaliar o desempenho financeiro: são os factores intangíveis e não-financeiros, no contexto económico actual que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

A medição do desempenho é um ponto essencial da actividade de gestão, proporcionando aos administradores a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis (Neely, 1999).

Existem vários motivos para se medir o desempenho das organizações, destacam-se as seguintes:

- Para alinhamento da missão, estratégia, dos valores e comportamentos;
- Para continuar o aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados;
- Para quantificar os sucessos ou os fracassos alcançados.

A problemática da medição do desempenho das organizações (onde se incluem as empresas), desde há muito, constitui uma preocupação, tanto para os investigadores académicos como para os gestores e empresários. A melhoria do desempenho das empresas, e de outros agentes económicos, representa uma das questões fundamentais da actualidade.

Até há poucos anos, o desempenho empresarial era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira, retirados dos relatórios e demonstrações financeiras e englobados em sistemas de gestão (utilizadores

de ferramentas como o *Reporting* ou *Tableau de Bord*, entre outros), assentes na concepção clássica do modelo contabilístico, cujo objectivo é o da correcta afectação dos recursos materiais e financeiros (Russo, 2009).

Drucker (1999, p.73) identifica o período em que vivemos como um tempo em que a mudança deixou de ser uma actividade periódica ou ocasional e passou a ser, tão frequente quanto possível, quase que uma actividade normativa. O autor refere que as organizações, independentemente do sector de actividade, deverão ser líderes da mudança, reconhecendo a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. **A mudança torna-se um dos desafios da gestão do século XXI.**

Os centros de *Fitness*, *Health Clubs* ou Ginásios (denominadas academias de ginástica no Brasil) são centros de actividade física onde são oferecidos serviços de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos (Darmont, 2006). Estes termos assumem portanto o mesmo significado. Em Portugal, existe uma diferenciação de *Health Club* e Ginásio devido a diferenças estruturais e de dimensão, sendo os Ginásios de menor porte. No Brasil, o termo “Academia” abrange os dois conceitos citados anteriormente (Sena, 2000).

Estas empresas defendem um conceito de saúde que está directamente ligado a níveis de aptidão física e inversamente proporcional a um estilo de vida sedentário. Tristemente, esses centros ainda destinam a maior parte dos seus investimentos em marketing, não potencializando os recursos humanos, que deveriam ter o seu foco direccionado no cliente e actuarem como educadores para a saúde.

Capítulo 1 - Colocação do Problema

1.1. Formulação do Problema

A informação, e sua gestão, enfrentam uma fase de transformação no que diz respeito à sua obtenção, processamento e transmissão, afirma Porter (1999). A vantagem competitiva que advém do entendimento desta vaga de modificações nos sistemas de informação precede uma nova perspectiva em relação ao diferente tipo de meios que serve de suporte às tecnologias de informação (TI).

Skok, Kophamel e Richardson (2001) relatam o aumento da competitividade que impulsionou as organizações a viraram-se para os sistemas de informação com o objectivo de obter vantagem competitiva. Os investimentos em sistemas de informação chegaram aos £44,4 bilhões no Reino Unido para o ano de 1998. Os investimentos por parte do governo entre 1992 e 1997 aumentaram 58%, passando de 615 para 972 milhões de libras inglesas (p.1).

À medida que o mercado do *fitness* se desenvolve e que a informação transforma profundamente o ambiente em que vivemos e as pessoas que nele se inserem, desmoronam-se os habituais modelos de gestão da era industrial e dá-se lugar a novos modelos: os modelos da era do conhecimento.

Cabrita (2009) afirma que o conhecimento é o recurso fundamental da economia, valorizando o homem enquanto ser capaz de criar conhecimento e não apenas de reproduzir o que foi já concebido. Com isto, surge o conceito de “capital intelectual”, o qual é reconhecido como condutor de riqueza e sustentabilidade. É portanto necessário compreender como este recurso é adquirido, transformado, explorado e de que forma determina o desempenho organizacional e se apresenta como fonte de vantagem competitiva.

Nas últimas décadas, foi-se criando um consenso de que abordagens mais efectivas para a gestão das organizações provêm vantagem competitiva significativa. Doravante, desenvolveram-se Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), definindo-se como um conjunto de processos e ferramentas para se colectar e analisar dados capazes de apresentar informações sobre o desempenho de uma unidade organizacional. Um SMD provê informações num conjunto focalizado de métricas capazes de fornecer uma visão do desempenho da unidade e apoiar a tomada de decisão (Esposto *et al.*, 2009).

Um dos maiores problemas na área da gestão estratégica é o desafio da sua implementação. A dificuldade em executar com sucesso uma nova estratégia empresarial há muito que foi reconhecida na literatura. A título de exemplo, um estudo revelou que 73% dos gestores crê ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la; 72% crê que a implementação demora mais tempo e 82% que a implementação é a parte do processo sobre o qual os gestores têm menos controlo (Cândido e Santos, 2009).

A pesquisa de estudos sobre a gestão da performance na indústria do *fitness* revela-nos que são escassas as aplicações de sistemas de medição de desempenho, em especial, dos aspectos intangíveis. A necessidade de medir e gerenciar as demais valências obriga uma mudança de atitude por parte dos gerentes e a uma reformulação da visão sobre o próprio negócio.

Surge então o seguinte dilema: Como elaborar indicadores e medir o desempenho de uma organização enquadrada no *fitness* de acordo com os objectivos estratégicos?

1.2. Objectivos

1.2.1. Objectivo Geral

O desafio passa por definir uma proposta de implementação do pensamento estratégico em acções operacionais na organização. O Holmes Place de Coimbra servirá como objecto de estudo e como base para criação de uma ferramenta de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) adequada às características próprias da empresa.

1.2.2. Objectivos Específicos

Determinaram-se as características da temática que nos propusemos estudar, no entanto, revela-se pertinente definir os objectivos específicos de forma a estruturar categoricamente a nossa pesquisa.

Assim temos:

1. Determinar como a organização deve tratar a perspectiva da Aprendizagem e Inovação, identificando como os recursos humanos podem influenciar a organização através do seu conhecimento.
2. Identificar como a empresa deve desenvolver e aplicar o conjunto de processos necessários à consecução dos resultados propostos.
3. Verificar a forma como o clube deveria lidar com a perspectiva dos clientes, ou seja, de que forma o clube deveria desenvolver relações com os seus clientes e atender às suas necessidades.
4. Determinar como a componente financeira necessitaria ser gerida e como os objectivos financeiros do clube são distribuídos pelos departamentos e pelos respectivos colaboradores.

1.3. Importância do Estudo

Leal (2010), citando Kaplan e Norton, afirma que a competitividade está inerente à vida das organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas. Além do mais, várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60 a 80% das organizações ficam muito aquém de alcançar os seus objectivos, referindo que o problema não reside na estratégia corporativa em si, mas na sua execução.

O crescimento do mercado do *fitness* pelo mundo e, especialmente em Portugal, impulsiona um grande número de mudanças no seio das organizações. Estas mutações ocorrem, ou deveriam ocorrer, em todas as secções da empresa de modo que todos acompanhem as novas tendências de mercado e ponham em dia o conhecimento direccionado às respectivas disposições.

O BSC representa uma ferramenta de implementação, acompanhamento e avaliação da estratégia organizacional que permite gerir cada departamento, equipas e indivíduos. Como indica Russo (2009), o BSC foi elaborado para grandes empresas, devendo proceder-se à sua adaptação para a nossa realidade, isto é, para uma Pequena e Média Empresa (PME).

A importância deste estudo reside no facto de empregarmos uma metodologia científica para gerir um tipo de organização que, até aos dias de hoje, foi gerido apenas pela intuição. Os *Health Club's* não fogem à crescente competitividade nem ao modo as pessoas atribuem valor aos produtos e serviços que consomem. A falta de suporte bibliográfico específico corrobora a necessidade deste estudo e atribui-lhe ainda mais valor.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Neste capítulo serão apresentadas as reflexões teóricas sobre os temas que dão suporte ao objectivo do estudo, procurando articular os diferentes conceitos de modo a enquadrar e estabelecer os melhores meios para conduzir este trabalho.

2.1. Estratégia

2.1.1. Definição

Leal (2010) relata que o conceito de “estratégia” remonta ao séc. IV a.C. através do livro “A Arte da Guerra” escrito por Sun Tzu, tratado militar que provavelmente inspirou estratégias militares como Napoleão, Adolf Hitler e Mao Tse Tung. O documento é composto por treze capítulos nos quais são abordados os aspectos da estratégia de guerra, de modo a compor um panorama das acções necessárias no combate.

Nos dias que correm, a metáfora da guerra enquadra-se na realidade do ambiente corporativo. As espadas e os escudos foram substituídos pela tecnologia e pela “arte” de gerir. A competitividade e a mudança crescentes obrigam as organizações a tomarem decisões cada vez mais acertadas atempadamente de forma a sobreviverem na era da sociedade da informação. Verifica-se, portanto, um forte emprego da palavra *estratégia* na literatura da área da gestão (Leal, 2010).

Segundo Serra (2010) a palavra *estratégia*, em grego antigo, remete à “qualidade e a habilidade do general”, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares, como no quadro a seguir:

<i>Stratós/Stratia</i>	Exército acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição/campanha
<i>Stratego</i>	Liderar como um general
<i>Stratégós</i>	Comandante de exército
<i>Strategia</i>	Qualidade e habilidade do general

Quadro 1.1 A origem da palavra Estratégia

Desta concepção, tem origem a palavra *estratégia*, que, nos dicionários é definida com menções relacionadas a situações políticas, guerras ou jogos. Frequentemente, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objectivo. Algumas definições da palavra estratégia:

“A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objectivos de longo prazo da empresa, e a afectação dos recursos necessários à consecução dessas metas”. Alfred Chandler Jr., *Strategy and Structure*, MA: MIT Press, 1962

“A estratégia corporativa é..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O objectivo do planeamento estratégico é permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus competidores. A estratégia corporativa significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente à dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz”. Kenichi Ohmae, *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, 1982

“Estratégia é o padrão de objectivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser”. Kenneth Andrews, *The concept of corporate strategy*, Irwin, 1980

Kaplan & Norton (1997) definem **estratégia** como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar as suas propostas de valor aos clientes do segmento-alvo.

Serra (2010) refere que é fundamental compreender porque é que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não. Necessita-se entender os motivos para o sucesso de uns e o insucesso de outros, é essencial – é isso que o estratega faz. Assim, a estratégia tem a ver com a acção, o conjunto de decisões de afectação de recursos que os executivos tomam para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível de desempenho superior ao dos concorrentes.

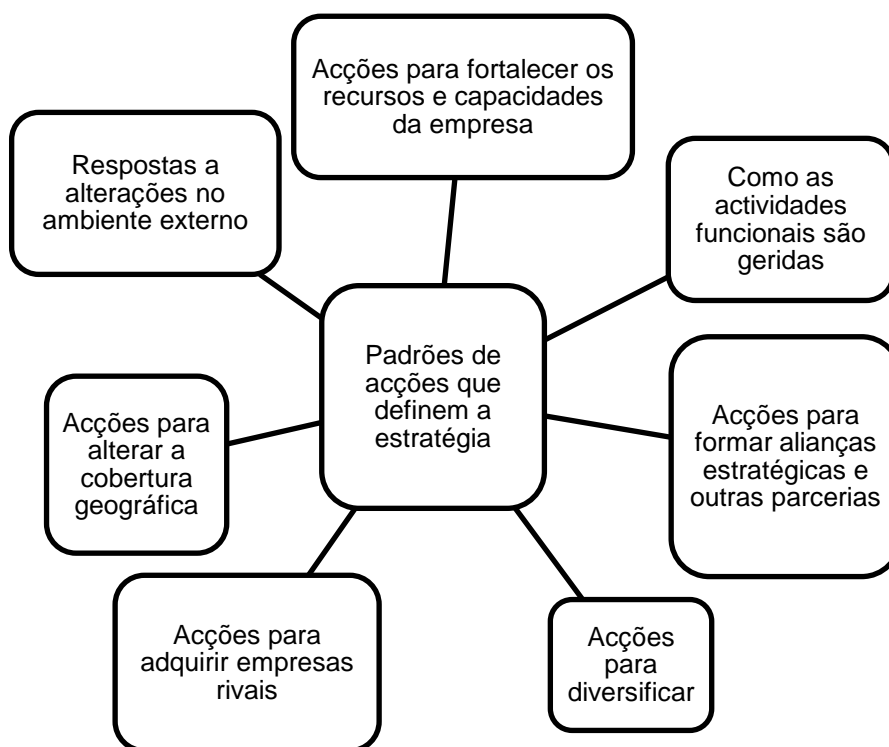


Figura 1.1 - As acções da estratégia.

2.1.2. Características e Implementação da estratégia

Em relação à estratégia, Mintzberg (2001) argumenta que não existe uma melhor estratégia e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Mesmo quando uma receita parece ser eficiente em um determinado contexto (situação ou ambiente competitivo), ela requer uma compreensão completa do que é exactamente o contexto em questão e como este opera. Não se pode decidir, de forma confiável, o que deve ser feito num sistema tão complicado quanto uma organização contemporânea, sem uma profunda compreensão de como essa organização realmente trabalha.

Nos dias que correm, tem-se a consciência de que um planeamento estratégico adequado deve considerar todas as possibilidades para maximizar o uso dos recursos materiais e humanos, reduzir custos tangíveis e intangíveis. Deve inovar e se antecipar às necessidades actuais e futuras dos clientes, definindo estratégias e sistemas de gestão para assegurar a competitividade, a rentabilidade, agregar valor ao negócio e satisfazer, não só os accionistas mas todos os demais *stakeholders*¹ (Greve e Salles, 2007).

A fase da formulação estratégica visa a construção de um plano estratégico que reflecte uma visão a médio e longo prazo, no qual ficam definidos os seguintes conceitos: missão, visão, valores institucionais, linhas de orientação estratégica, principais objectivos, metas e iniciativas estratégicas (Caldeira, 2009).

Por sua vez, Santos (2008) entende que a formulação da estratégia constrói-se da análise do meio interno e externo e das competências nucleares e distintas detidas. Após reflexão estratégica por parte dos gestores da organização, são fixados os objectivos globais que serão desdobrados em cascata de forma coerente e sucessiva para as divisões ou departamentos. Daí são geradas algumas estratégias alternativas à actual, devendo ser seleccionada a que melhor assegurará o sucesso entre os pontos fortes e

¹*Stakeholder* é uma palavra inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são directa ou indirectamente afectadas pelas actividades de uma organização e que também exerce sobre ela alguma influência (Greve e Salles, 2007).

fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente.

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração. O processo de implementação é feito de modo centralizado, no estilo “militar”; comando e controle. Estas práticas verificaram-se com ênfase no séc. XX, mas nos dias que correm, todos os indivíduos, independentemente do seu nível hierárquico, devem conhecer e compreender a visão e a estratégia da organização.

Quando todos compreendem as metas de longo prazo, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa alinham-se aos processos necessários de transformação. Deste modo, cada indivíduo entende como a sua actuação específica contribui para a realização dos objectivos da unidade de negócios (Kaplan & Norton,1997).

Os mesmos autores defendem que o BSC permitiu fechar a lacuna existente: a incoerência fundamental entre o desenvolvimento, formulação e implementação da estratégia. Esta inconsistência é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, os mesmos que as organizações utilizam para:

- Criar e comunicar estratégias e direcções.
- Alocar recursos.
- Definir metas e direcções para departamentos, equipas e indivíduos.
- Fornecer *Feedback*.

Em particular, identificaram-se quatro barreiras específicas quanto à implementação eficaz da estratégia:

1. Visões e estratégias não executáveis.
2. Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipas e indivíduos.

3. Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazo.
4. *Feedback* tático, não estratégico.

Barreira nº 1

A primeira barreira ocorre quando a empresa não consegue traduzir a sua visão e estratégia de forma compreensível e factível. As declarações de missão e visão traduzidos em acções são alvos de divergências pelo núcleo de executivos e pela classe operária, o que gere fragmentação e ineficiência das iniciativas. A construção do BSC gere consenso na equipa, pondo a estratégia a adoptar e comunicar em prática por toda a organização.

Barreira nº 2

O segundo impedimento surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipas e indivíduos. Os gestores de recursos humanos são responsáveis por criar as metas estratégicas para os seus funcionários e capacitá-los de modo a alinharem as suas acções aos objectivos da organização como um todo.

Barreira nº 3

A terceira barreira diz respeito à falta de alinhamento dos programas de acção e da alocação de recursos às prioridades estratégicas a longo prazo. Actualmente, muitas organizações adoptam processos separados para o planeamento estratégico e a orçamentação (anual) a curto prazo, incorrendo no erro de não direccionar os fundos e as alocações de capital de acordo com as prioridades estratégicas.

Deste modo, processos de inovação ou reengenharia são vistos com reduzida importância e tidos com pouco peso no impacto positivo para a empresa nos níveis afectados. Por outro lado, as revisões periódicas preocupam-se ou tentam explicar as divergências entre as operações reais e

as orçadas, excluindo o factor progresso como alavanca para a melhoria da situação financeira, na qual tanto se debruçam.

O *Balanced Scorecard* procura descrever os elementos críticos de um programa que traduza a estratégia em acção, para tal deve-se:

- Estabelecer metas de superação, quantificáveis e de longo prazo, para medidas do *scorecard* que tanto executivos como funcionários considerem realizáveis.
- Identificar as iniciativas (programas de investimentos e de acção) e recursos para essas iniciativas que permitam a realização das metas de longo prazo para as medidas estratégicas previstas no *scorecard*.
- Coordenar planos e iniciativas entre as unidades organizacionais envolvidas.
- Instituir referenciais de curto prazo para associar as metas de longo prazo do *scorecard* às medidas dos orçamentos de curto prazo.

Barreira nº 4

A última barreira relaciona-se com a falta de feedback sobre o modo como a estratégia foi implementada e seus resultados. A maioria dos sistemas de gestão reporta ou fornecem feedback sobre o desempenho operacional a curto prazo, mais concretamente sobre medidas financeiras, estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e orçamentos periódicos.

A lacuna sobre o exame dos indicadores da implantação e do sucesso da estratégia pode ser atribuída a informações inadequadas, sendo a responsabilidades atribuída aos quadros superiores. Como consequência, as empresas não têm meios de obter feedback sobre a sua estratégia nem como testar hipóteses ou avaliar certas práticas ou processos.

2.1.3. Vantagem competitiva

Segundo Porter (1980) apud Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva resulta da capacidade de uma empresa realizar eficientemente o conjunto de actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas actividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Gupta (2009) identifica a inovação como alavanca para a criação de vantagem competitiva sustentável. A responsabilidade pela criação da inovação é tipicamente atribuída ao departamento I & D (investigação e desenvolvimento), no entanto, o autor refere que estudos comprovam que todos os colaboradores de uma empresa têm capacidade para contribuir para a inovação na forma como desempenham a sua função.

Matos e Lopes (2008) afirmam que as organizações sempre procuraram e valorizaram o conhecimento, a novidade está em aceitar de que o conhecimento é um activo que é necessário gerir com a mesma atenção dedicada aos demais. É preciso cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação de conhecimento, o qual deve poder ser incutido na cultura organizacional, nos valores e nas crenças, levando à disseminação do conhecimento e à inovação.

De acordo com Serra (2010)², para uma empresa obter vantagem competitiva é necessário que alcance um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Desta forma, necessita estabelecer uma estratégia adequada que se fundamente sobre três premissas como: objectivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera, avaliação das capacidades internas. A dinâmica do mercado que envolve as evoluções tecnológicas e sociais dita constantemente novas regras de concorrência. Portanto, é essencial conseguir manter alguma flexibilidade.

² Os dois últimos pontos fazem referência à metodologia da análise SWOT, a qual será abordada no capítulo referente à metodologia.

O mesmo autor afirma que uma empresa define-se, de entre várias formas, pelo conjunto de actividades que executa e através das quais cria um produto ou um serviço de valor para os clientes. As actividades que a empresa realiza possibilitam-lhe escolher como irá captar clientes e operar no mercado. Existem duas formas genéricas de o fazer:

- Procurando a diferenciação no mercado, o que lhe permitirá cobrar preços mais altos;
- Visando ser a líder de custos baixos, podendo vender a preços inferiores aos dos concorrentes.

Como exemplo prático, Woolf (2008) procurou identificar no seu estudo empírico, o número de serviços de apoio ou suporte e o seu interesse por parte dos clientes. Participaram 287 adultos praticantes em centros de *fitness*. O autor justifica a pesquisa devido à falta de importância depositada nos serviços de apoio revelada pelos dos gestores desses centros.

Os dados da IHRSA (2007) indicam que 89% dos *health clubs* oferecem serviços de avaliação física, porém não produzem elevados retornos em termos financeiros. Woolf (2008) refere que a adição de serviços de suporte ao serviço *core* surge como estratégia de penetração ou manutenção de quota de mercado.

A integração de serviços e produtos-chave diferenciados e segmentados aumenta a vantagem competitiva porque promove o ajuste dos mesmos ao segmento de clientes, os quais darão mais valor relativamente aos serviços e produtos concorrentes.

Uma forma bastante eficaz de superar a concorrência passa por personalizar o serviço/produto. A personalização tem como pressuposto ir de encontro às necessidades do cliente, portanto, o valor é aumentado, tanto para quem compra como para quem elabora os programas individuais. De ressaltar que, um programa deste tipo assume-se como único e pretende ser de difícil cópia ou imitação devido às características que lhe são inerentes.

Woolf (2008) adverte que, as relações pessoais desenvolvidas através deste tipo de programas fazem aumentar o custo psicológico na mudança dos mesmos à medida que as relações interpessoais se fortalecem.

Nos nossos dias, os *health clubs* oferecem diversos serviços como; *personal training*, aconselhamento nutricional, corridas em grupo organizadas, competições desportivas, massagens e terapias corporais, *babysitting* e restauração. É de suma importância que os gestores procurem regularmente adequar as suas propostas às demandas dos seus clientes de modo a personalizar cada vez mais os serviços e produtos, criando valor, diferenciando-se da concorrência e aumentando a sua quota de mercado.

2.2. Gestão e Planeamento Estratégico nas Organizações

2.2.1. As funções do Gestor

De acordo com Santos (2008,p.34) o gestor é um membro da organização que coordena o trabalho de outros membros e que desempenha um conjunto de actividades de planeamento, organização, liderança e controlo.

Segundo Claudino (2010), para que os gestores de RH possam assumir-se como membros imprescindíveis do núcleo de administradores de uma empresa, estes devem munir-se de quatro competências básicas fundamentais: conhecimento de negócios (entender a actividade em que se insere); conhecimento técnico e profissional (manter-se actualizado no domínio de saberes e competências de gestão de RH); capacidade para gerir a mudança (antecipar o futuro e adaptar os RH à nova estratégia); competência de integração (integrar as três capacidade anteriores e identificar os processos-chave em cada uma delas para melhorar a performance).

Mintzberg (1979), citado por Teixeira (2009), analisou a actividade de vários gestores em diversas organizações. Fruto deste estudo, verificou-se que estes desempenham uma série de 10 diferentes papéis agrupados em três categorias, conforme se sintetiza de seguida:

Interpessoal

1. *Figurativo* – desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.
2. *Líder* – interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
3. *Relação* – estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa.

Informacional

4. *Receptor* – recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa.
5. *Disseminador* – transmitindo aos outros membros da organização as informações necessárias.

6. *Transmissor* – informando, para o exterior da empresa, sobre planos e acções.

Decisional

7. *Empreendedor* – desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.
8. *Solucionador de distúrbios* – responsável pelas acções correctivas quando a organização enfrenta períodos conturbados e inquietantes.
9. *Distribuidor de recursos* - controlando a afectação das pessoas, dinheiro, recursos materiais e temporais, aprovando as decisões respectivas.
10. *Negociador* – participando nas actividades de contratação e negociação.

De acordo com Pires (2007) e citando Peter Drucker, o gestor deve ser detentor de 7 capacidades:

- Gerir por objectivos;
- Saber assumir riscos em relação ao tempo;
- Estar apto a tomar decisões estratégicas;
- Ser capaz de construir e integrar equipas de trabalho;
- Saber comunicar informação;
- Ser capaz de ver o seu trabalho como um todo;
- Conseguir relacionar a sua área de acção com o sistema total.

A *European Association for Sport Management* define **gestor** como: “Aquele que gere as práticas desportivas utilizando um conhecimento específico das organizações desportivas, através de uma estratégia, um processo e um controlo de actividades” Pires (2007, p. 157).

Através destes comportamentos, o gestor põe em destaque o indivíduo e salienta a importância de aspectos como a motivação, a comunicação, a liderança, bem como a tomada de decisão. Esta abordagem coloca o indivíduo no centro de todo o processo de gestão, reconhecendo-o como o principal motor do sucesso da empresa.

2.2.2. As condições de sucesso na implementação estratégica

“As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução”.

Percy Barnevik

Serra (2010) afirma que o processo de gestão estratégica engloba mecanismos de decisão e acção requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e lucrar. No entanto, este panorama apenas se verifica quando a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão a implementar e, através desta, consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes actuais e potenciais são incapazes de reproduzir.

No decorrer dos anos 80 a 90 surgiram grandes alterações no ambiente competitivo nacional e internacional que obrigaram os agentes económicos a adaptarem-se, recorrendo a novos métodos de gestão de forma a corresponderem ao aumento da competitividade dos mercados (Russo, 2009). Este cenário impulsionou as organizações a focarem-se mais sobre as estratégias que estas determinavam e empregavam (Greve e Salles, 2007).

Muitas empresas ainda actuam apenas reactivamente e não são proactivas na antecipação de mudanças. Tendencialmente, as que têm tido sucesso são as que têm a capacidade de liderar as mudanças, sendo capazes de gerar valor para os seus clientes (Serra, 2010).

A inovação e diferenciação assumem-se como um factor primordial na capacidade competitiva da empresa, evitando que os produtos ou serviços se tornem “mercadoria” em que o preço seja o único diferencial (Serra, 2010; Gupta, 2009).

Na óptica de Greve e Salles (2007), devido à competição global e à grande oferta de produtos e serviços, pessoas e empresas estão muito mais exigentes e mais conscientes sobre preços, prazos, qualidade e serviços pós-venda. Elas buscam um pacote de conveniências que atendam às suas necessidades e que agregue valor a si mesmas ou a seus negócios.

Russo (2009) acrescenta que as empresas necessitam de alcançar um bom desempenho no sentido de remunerar adequadamente os capitais investidos e preservarem uma diferença em relação à concorrência. Para que tal aconteça, revela-se obrigatório o estabelecimento de uma estratégia sustentada e direccionada. A estratégia empresarial incide fundamentalmente sobre quatro passos:

1. Fazer o levantamento e reflexão sobre a situação da empresa no presente (actividade, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças).
2. Estabelecer o percurso a seguir pela empresa (modificação ou não de actividade, factores de competitividade a explorar, selecção dos clientes e mercados-alvo, etc.)
3. Idealizar e seleccionar o modo de concretizar tal percurso (pelo de novas tecnologias de informação, marketing, benchmarking, *balanced scorecard*, contabilidade estratégica).
4. Concretizar a estratégia, isto é, actuar e estabelecer métodos de organização e fixação da estratégia.

O mesmo autor refere que, com base nos dados do INE, 92.6% das empresas portuguesas têm menos de 20 trabalhadores e que os gestores destas não concedem o devido valor aos activos intangíveis, apenas se limitam a controlar processos operacionais, dando somente importância e atenção a activos tangíveis como recursos financeiros, metodologia de fabrico, etc. Este comportamento por parte da direcção das empresas irá reduzir a competitividade no próprio país e obrigará a mesma a procurar clientela a nível internacional.

O fracasso e insucesso, no que respeita a implantação das estratégias, foram verificados em diversos estudos, o que se pode traduzir por um afastamento entre as estratégias definidas e sua implementação (Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Devem ser implementadas medidas e acções de modo a contornar estes cenários e impulsionar de volta a organização para o rumo pré-determinado (Russo, 2009).

Para Neely *et al.* (2002), as organizações são entidades complexas que consistem num certo número de pessoas trabalhando com o propósito comum de fornecer valor para os clientes. Em teoria, a estratégia explica o que a organização irá fazer, o que não irá fazer e o porquê destas escolhas.

Na prática, as estratégias frequentemente são vagas, não firmemente relacionadas e difíceis de implementar. Os autores citam que uma das razões porque recentemente a medição de desempenho se tornou tão popular, é porque ela provê meios para superar estes problemas.

As PME possuem características de flexibilidade e informalidade que nem sempre são compatíveis com o formalismo e complexidade requeridos no BSC original, nem com o envolvimento de recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento da firma (Russo, 2009).

2.2.3. Planeamento Estratégico

Segundo Pires (2007) e Teixeira (2009) o planeamento justifica-se pela necessidade de prever o futuro, determinando o que se pretende alcançar. A hipótese de podermos influenciar o futuro e torná-lo mais favorável caso se planeie o que se quer fazer justifica a sua execução. Teixeira (2009) acrescenta que nível empresarial existe três níveis de planeamento, a saber:

- *Planeamento Estratégico* – Envolve toda a organização. Visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, afectando todas as actividades e processos, sendo crucial para a sua sobrevivência. Embora se desdobre nos diferentes níveis de gestão, o planeamento estratégico é sobretudo uma actividade cuja responsabilidade cabe fundamentalmente aos gestores de topo.
- *Planeamento Tático* – Processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais

limitados. Geralmente, desdobra-se para os demais departamentos ou áreas da organização.

- *Planeamento Operacional* – A este nível, o conteúdo das tarefas e das operações é reduzido, caracteriza-se pelo curto prazo para a sua execução e pelo detalhe e pormenor da mesma.

Pires (2007) e Santos (2008) alertam para o facto de que o planeamento estratégico falha muitas vezes por excessivas análises que se convertem num desfasamento entre pensamento estratégico e acção. O último autor afirma ainda que os gestores devem assumir uma atitude de vigilância e reflexão estratégica sistemática que passa por reajustar o plano estratégico adequadamente às oportunidades que surjam e às ameaças que se avizinhem.

2.3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No actual mundo corporativo, o factor humano revela-se uma peça fundamental para as organizações. Estas são levadas a assumir um modelo que focalize a gestão deste activo como elemento vital, seja para o desempenho da empresa como um todo, seja individualmente, em termos pessoais e profissionais (Taniguchi e Costa, 2009).

Abordando a questão da gestão de Recursos Humanos (RH), Moura (2000) afirma que a gestão das pessoas tem um papel-chave na definição do processo, treino de aptidões, comunicação e avaliação de resultados. Com isto, a função dos gestores prende-se com a liderança, motivação, *coaching* e desenvolvimento individual.

As organizações terão de aprender a valorizar os seus recursos humanos, pois só terá sucesso quem souber gerir seu capital intelectual. As pessoas serão o recurso mais desejado e disputado nos próximos anos, afinal não existem organizações sem pessoas (Coutinho, Delfino e Costa, 2009).

Por forma a responder cada vez mais eficazmente às mutações dos mercados e aos desafios das inovações, os colaboradores devem deter conhecimento especializado e partilhá-lo com os outros elementos da organização. As empresas são vistas como um repositório de conhecimento, devendo este último ser gerido de forma a manter e/ou desenvolver o relacionamento com os *stakeholders* (Pinto *et al.*, 2010).

Apenas se começou a dar importância ao conhecimento como um activo, um capital, ou um bem organizacional a partir da década de 1980. Nos dias de hoje, este constitui um recurso valioso e insubstituível enquanto fonte e vector de vantagem competitiva numa sociedade onde a transformação ocorre a uma velocidade vertiginosa (Cardoso, 2007; Loureiro, 2003).

2.3.1. Cultura Organizacional

Na óptica de Taniguchi e Costa (2009), a cultura organizacional representa um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, que orientam o seu comportamento e direccionam – mesmo que não formalizado por escrito (Chiavenato, 2005) - as suas acções para o alcance dos objectivos da organização.

Loureiro (2003) aponta três aspectos fundamentais que devem ser considerados na definição de cultura organizacional:

- A cultura organizacional é real e tem impacto na vida das pessoas;
- O desempenho das pessoas e da organização não pode ser entendido sem se considerar a cultura;
- O conceito de cultura organizacional tem sido confundido com clima, ideologia, filosofia e estilo de gestão

Resumindo, a cultura constitui o modo como as pessoas na organização aprendem a lidar com o meio e representa uma mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias e ideias que, juntas, expõe a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

2.3.2. Conhecimento, Habilidade e Competência

“A diferença entre o que estamos a fazer e o que somos capazes de fazer resolveria a maioria dos problemas mundiais”

Mahatma Ghandi

Para Schumpeter (1982 apud Guedes, 2006) as combinações de conhecimento diligenciaram o surgimento de novos produtos, métodos de produção, mercados e materiais. Somente após a Segunda Guerra Mundial é que se reconheceu que a competitividade dos agentes económicos dependia

cada vez mais da eficácia com que a informação era transformada em conhecimento, o que comprova que só recentemente se compreendeu o valor estratégico deste último para as organizações.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) interpretam a “competência” como o conjunto de características de um indivíduo relativas ao conhecimento, habilidades, capacidades e personalidade que afectam directamente o seu desempenho no trabalho.

Segundo Guedes (2006) a **Gestão do Conhecimento** leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões mais acertadas, adoptar a melhor estratégia em relação a clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços. Trata-se na prática de agregar valor à informação.

Chiavenato (2005) explica que o **conhecimento** depende da aprendizagem, mas o mesmo, por si só, é insuficiente, ele precisa ser aplicado, transformando-o em acção. Este mecanismo representa a habilidade, ou seja, a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor. Por outro lado, as **habilidades** não funcionam em ambientes desfavoráveis à sua implementação. Para tal, são requeridas atitudes das pessoas para que possam ser colocadas em prática, isto leva à competência. A **competência** revela a aplicação da habilidade em meios desfavoráveis através da mudança ou inovação. A figura que segue descreve a relação destes três conceitos:

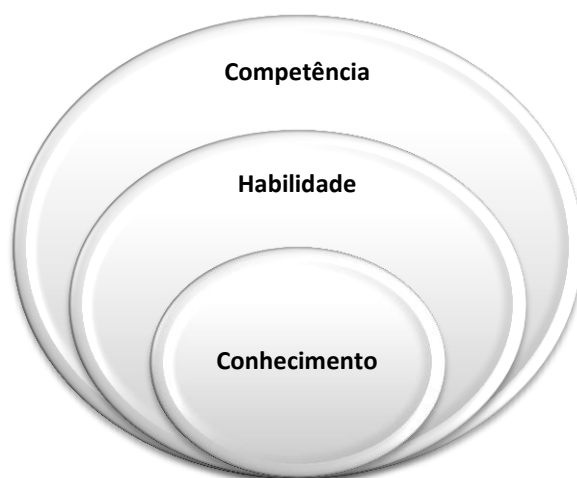


Figura 1.2 - *Conhecimento, habilidade e competência.*

2.3.3. O conceito de Valor

Os valores orientam, comandam o nosso comportamento e afectam as nossas experiências diárias. Das poucas vezes que damos atenção, estas ocorrem geralmente quando enfrentamos uma situação de conflito com o que consideramos certo ou errado.

As palavras e definições empregues para identificar os nossos valores são particularmente poderosas para a atribuição de significados e canalização de esforços humanos, tanto a nível pessoal como organizacional (Dolan e García, 2006).

Segundo Milton Rockwash, valor e sistema de valores são:

“Um valor é crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou contrário de conduta ou estado de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças que dizem respeito a modos preferenciais de conduta ou estados de existência ao longo de um contínuo de relativa importância.”

Kotler (2003) alerta para o facto que o real valor das empresas modernas detêm cerca de 80% do seu valor em activos intangíveis. O património empresarial não inclui esse aspecto no seu balanço, omitindo o real valor do negócio. Posto isto, o autor coloca as seguintes questões: Onde está o valor base de clientes? O valor dos empregados? O valor dos parceiros?

2.3.4. Capital Intelectual

A economia baseada na informação, no conhecimento e na criação de valor mudou a forma de pensar dos dirigentes nas organizações, alterando o foco da “batalha” para a busca de talentos (Santos, 2008). A procura de pessoas talentosas vem aumentar o **Capital Intelectual** (CI), o qual pode ser considerado como o **stock ou input de conhecimento organizacional com capacidade para inovar** (Cabrita, 2009; Taniguchi e Costa, 2009).

Filho (2006, p.167) afirma que uma organização detém cerca de 85% do seu valor nos seus activos intangíveis. No entanto, é preciso identificar de forma clara o que são activos intangíveis e como efectivamente podem ser instrumentos para a geração de activos de outras naturezas, nomeadamente, dinheiro ou caixa.

Cabrita (2009) interpreta o conceito de capital intelectual como sendo:

“...o conjunto de intangíveis valiosos (capazes de criar valor) que podem ser usados na produção da riqueza, cuja fonte geradora de valor é a interação e a combinação dinâmica entre as suas componentes.”

Apesar de não existir uma definição universal, é possível destacar pelo menos três elementos comuns às suas várias definições: a sua natureza intangível; o facto de se tratar do efeito de uma prática colectiva; referir-se ao conhecimento que cria valor ou potencial para criar valor.

A natureza intangível do capital intelectual decorre da sua invisibilidade, imaterialidade e do seu carácter tácito. Em termos económicos e financeiros, estes atributos têm implicações nas demonstrações financeiras por serem difíceis de mensurar. Esquematizando, obtemos a seguinte estrutura:

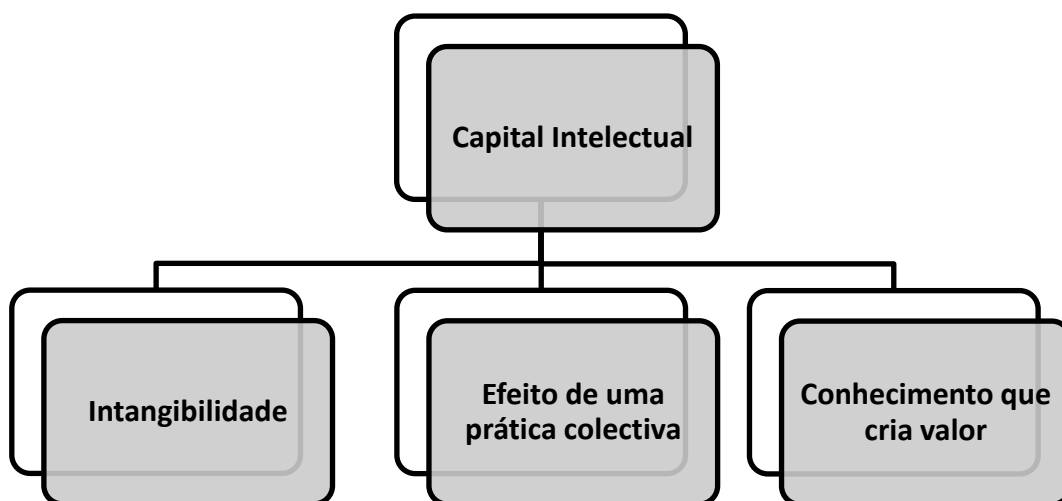


Figura 1.3 - Elementos comuns às várias definições de Capital Intelectual.

Fonte: Cabrita (2009)

Por sua vez, Chiavenato (2005) define o conceito de Capital Intelectual com o seguinte esquema:

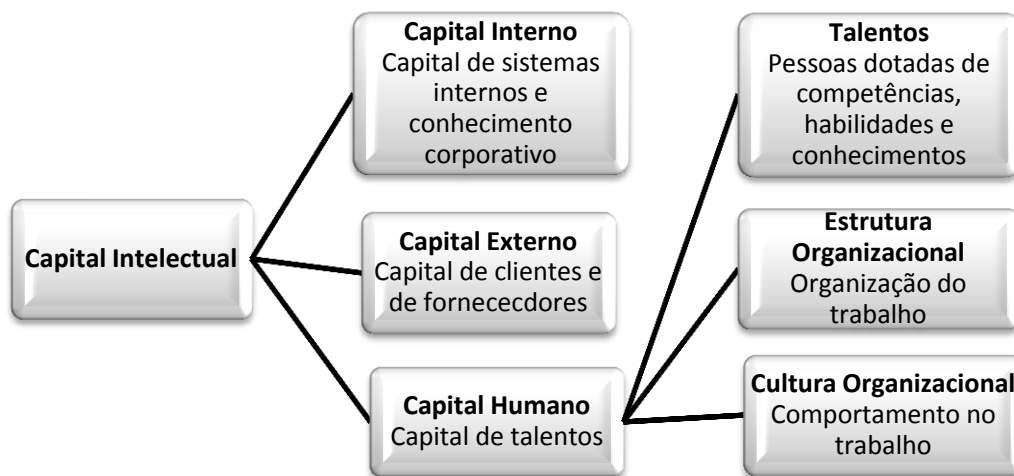


Figura 1.4 - Desdobramento do Capital Intelectual.

. Cabrita (2009) declara que várias são as definições que surgiram para explicar o conceito, mas existe uma tendência que converge o CI em três categorias distintas:

1. Capital Humano
 2. Capital Estrutural ou Organizacional
 3. Capital Cliente ou Relacional
- **Capital Humano, ou a competência individual**, compreende as competências, as qualificações, as capacidades, a experiência, o compromisso, a criatividade e a inovação dos indivíduos.
 - **Capital Estrutural, organizacional ou estrutura interna**, inclui os processos, as rotinas, a cultura, os sistemas, as estruturas, as marcas, a propriedade intelectual e outros intangíveis não relevados contabilisticamente e que permanecem na empresa, ainda que as pessoas decidam retirar-se ou reformar-se.

- **Capital Cliente, relacional ou a estrutura externa**, abarca todo o tipo de relações que a organização estabelece com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, bem como a troca de conhecimento que se realiza entre eles.

O CI é um fenómeno que se relaciona com efeito de interacções (Cabrita, 2009). Cada uma das suas componentes *per se* tem pouco ou nenhum valor porque os intangíveis necessitam de ser combinados com outros activos, isto é, estes **só têm valor no contexto organizacional e na relação de uns com os outros**.

Petrash (1996), citado por Cabrita (2009), desenvolveu um modelo no qual integra o CI como **criador de valor**, resultado de conexões entre as suas componentes. Este modelo demonstra que o objectivo é aumentar o número de inter-relações e assim maximizar o espaço de intersecção dos três círculos, ou seja, o espaço reservado ao valor, o qual irá produzir resultados financeiros.

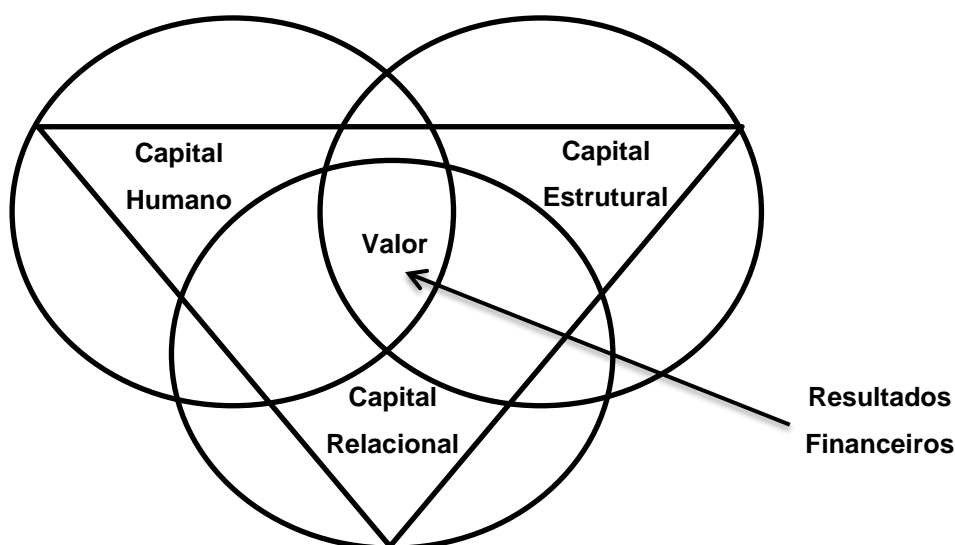


Figura 1.5 - Modelo "plataforma de valor".

2.3.5. Capital Intelectual e Desempenho Organizacional

Cabrita (2009) salienta que apenas a definição de CI não é suficiente para a sua operacionalização, sendo necessário identificar as dimensões que ajudam a reduzir o seu grau de abstracção. Tendo sido crescente o interesse acerca do capital intelectual por parte do mundo académico e do sector empresarial, a sua correlação com a criação de valor e vantagem competitiva permeiam uma nova visão sobre a gestão de recursos humanos. Deste modo, o CI é entendido como *driver* da performance e sinónimo de sustentabilidade.

Segundo Matos e Lopes (2008) é no capital intelectual que está a chave da inovação e do desenvolvimento organizacional. Vários autores têm apresentado diversas metodologias e modelos de capital intelectual. Estes modelos e estas metodologias não serão desenvolvidos dado que não é o objectivo deste estudo.

O que se torna complexo é o modo como o CI possa ser adquirido, transformado, usado, medido e como conduz ao desempenho organizacional. Por outro lado, cada empresa deve definir, no seu âmbito, um conjunto de indicadores apropriados para descrever o seu desempenho. Este está relacionado com a criação de valor, o que obriga a que a sua definição e operacionalização considerem a satisfação das partes interessadas ou *stakeholders* (Cabrita, 2009).

Feijó e Silva (2007) afirmam que o capital humano constitui-se como conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos activos intangíveis, ou seja, as pessoas, que são os activos mais valiosos da empresa. A principal estratégia da empresa deveria atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano, que será, cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

Villaça (2005) refere que um estudo conduzido por Rosenbluth e Peters em 2002 provou que o investimento em formação dos seus funcionários ao longo de 25 anos aumentou o seu lucro de 20 milhões para 6,2 bilhões de dólares. Os autores acreditam que quando o funcionário é valorizado,

incentivado a buscar novos conhecimentos e, principalmente, a sentir-se como membro importante, os resultados emergem de forma exponencial.

Foram elaborados um certo número de modelos de gestão do capital intelectual, uns envolvem principalmente cálculos monetários, outros abraçando valores quantitativos e qualitativos de modo a medir os activos intangíveis. Independentemente do modelo escolhido, terá de satisfazer as necessidades da empresa e permitir identificar quais as actividades que podem afectar positiva ou negativamente o desempenho organizacional.

O poder do conhecimento ocupa o centro das motivações na geração de riqueza, torna-se, portanto, necessário investir cada vez mais na formação de pessoas, em detectar e favorecer que os seus conhecimentos estejam canalizados a serviço do aperfeiçoamento e adaptação da organização às mudanças.

2.3.6. Avaliação Individual do Desempenho

“O que é necessário mudar numa pessoa é a sua própria percepção”

Abraham Maslow

Nas organizações, a avaliação do desempenho toma grande importância para a vida dos seus funcionários e, como consequência, para as próprias organizações, podendo determinar o sucesso ou fracasso pessoal e/ou profissional (Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004).

Os autores, assim como Claudino (2010), afirmam que a avaliação do desempenho, enquanto metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objectivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Neves (2008) defende a adopção de um modelo sistémico de Gestão de Pessoas de modo a perceber as possíveis inter-relações entre o meio externo à organização e as competências necessárias aos profissionais para que

possam actuar no sector, o que deverá ser exigido no processo de recrutamento e treino pessoal. Por outro lado, o uso de uma ferramenta de gestão de RH permitirá identificar como o desempenho dos colaboradores pode afectar os resultados da organização.

Becker, Huselid, e Ulrich, (2001) e Rampersad (2007) defendem o uso do BSCP (Balanced Scorecard Pessoal) como um dos modelos de Gestão de Pessoas, constituindo-se como uma ferramenta que encerra a missão e visão pessoal, os papéis-chave, os factores críticos de sucesso, indicadores de desempenho, objectivos, metas e iniciativas.

Rampersad (2007) afirma que uma pessoa que encontre condições para realizar todo o seu potencial, ao sentir-se realizada profissionalmente e feliz, alcança níveis de produtividade muito acima da média. O BSCP agrupa as variáveis em quatro perspectivas: Interna, externa, conhecimento e aprendizagem, e financeira;

- *Interna*: A própria saúde física e psicológica. De que formas poderemos controlar esses factores para criar valor para si próprio e para os outros? Como permanecer sentindo-se bem no trabalho e no tempo livre?
- *Externa*: Engloba os relacionamentos com a família, amigos, colegas de trabalho e outros. Como eles o vêem?
- *Conhecimento e Aprendizagem*: Habilidades e capacidade de aprendizagem. De que maneira se adquire conhecimento e como preservar o sucesso no futuro?
- *Financeira*: De que forma se pode alcançar a estabilidade financeira?

As perspectivas juntamente com os factores críticos de sucesso formam a ponte entre, por um lado, a ambição pessoal (longo prazo), e, por outro, os objectivos, indicadores de desempenho, metas, e iniciativas de melhoria pessoais (curto prazo).

Podemos, dessa maneira, intuir que a gestão nos anos vindouros seguirá uma tendência humanística e exigirá dos profissionais que actuam nas empresas, novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente (Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004).

Rampersad (2007) declara que o fraco desempenho causa perdas de bilhões de dólares todos os anos a países como a Suécia, Holanda e Reino Unido. A falta de correspondência entre a ambição pessoal e compartilhada (pela organização e indivíduo) está na fonte desse problema. O BSCP promove o envolvimento dos empregados no seu local de trabalho, otimizando a sua capacidade mental e produtividade.

Kaplan e Norton (2001, p.243) afirmam que ao construir o BSCP, teremos elaborado o mecanismo mais eficaz para alinhar objectivos individuais aos da unidade de negócios e à estratégia corporativa. O BSCP deve conter três níveis de informação.

- O primeiro contém os objectivos e as medidas da organização;
- O segundo encerra os objectivos da organização em objectivos departamentais;
- O terceiro engloba os objectivos individuais e/ou de grupo, bem como as iniciativas necessárias para os alcançar.

O papel que caberá aos sistemas de avaliação de desempenho nessa nova fase da gestão é essencial para contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, sendo um instrumento auxiliar no desenvolvimento da organização e satisfação daquelas que a ela pertencem (Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004; Claudino, 2010).

2.4. O Balanced Scorecard

No ano de 1990, foi realizado o primeiro estudo sobre o BSC por Robert Kaplan e David Norton como resultado de pesquisas encomendadas por doze grandes empresas norte-americanas que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros usados na avaliação do seu desempenho.

Dois anos mais tarde, as conclusões desse estudo saem publicadas num artigo na Harvard Business Review – “***The Balanced Scorecard – measures that drive performance***” (Kaplan e Norton, 1992). De acordo com os autores, tornava-se fundamental comunicar a estratégia do negócio dentro da empresa e de a relacionar com os factores críticos de sucesso, o que deveria merecer a atenção dos gestores, já que condiciona o desempenho a médio e longo prazo.

Esta ferramenta proporciona aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa e pode ser entendida como o painel de instrumentos da cabine de comando de um avião, no qual se situam informações detalhadas sobre vários aspectos do voo. A análise de apenas um indicador ou instrumento pode ser fatal e incorremos o risco de aterrar em situação de emergência ou mesmo cair (Filho, 2006).

Santos (2008) e Ribeiro (2005) afirmam que o BSC veio a constituir-se como uma nova metodologia de avaliação do desempenho que permite balancear os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, os indicadores de curto, médio e longo prazos, e os indicadores de resultados (*lagging indicators*) e os indicadores indutores de resultados (*leading indicators*).

De acordo com Ribeiro (2005) o BSC informa e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na definição de objectivos dos empregados e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Funciona também como uma ferramenta de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objectivos e as metas.

O BSC não visa apenas controlar o desempenho das organizações, mas também ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objectivos, tornar as acções coerentes com a estratégia. A aprendizagem com o feedback resultante da experiência impulsionará o adequado posicionamento da organização de acordo com os novos conhecimentos adquiridos (Kaplan e Norton, 2001).

O que distingue o BSC dos outros modelos reside no facto de conter medidas de resultado e de meios, ligados através de relações de causa e efeito, tornando o sistema de medição de desempenho também num sistema de controlo do desempenho futuro. Deste modo, aliam-se os conceitos de direcção estratégica e de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Os SMD, na generalidade, apenas apresentam dados contabilísticos e financeiros e, mesmo que complementados com outros dados de análise e de *reporting* não permitem a compreensão, previsão e controle das determinantes do sucesso organizacional (Santos, 2008).

Loureiro (2003) relata que as organizações estão a criar armazéns de dados e a prover os seus gestores com ferramentas de ***Datamining***³ para otimizar relações com os clientes, fornecedores, e processos internos. Desta forma, certos conceitos foram ganhando peso: **Portais do Conhecimento**, como o ***Business Intelligence***⁴ que permite a gestão de conteúdos, colaboração e trabalho em grupo.

³ Datamining - ferramentas que permitem a extracção de dados relevantes.

⁴ Business Intelligence - refere-se ao processo de colecta, organização, análise, partilha e monitorização de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

2.4.1. Princípios do Balanced Scorecard

A aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas revelou a consistência de um padrão de foco e alinhamento estratégicos relacionados com o sucesso das mesmas, apesar de cada entidade abordar o desafio a seu ritmo, à sua maneira e à sua sequência, foram identificados cinco princípios comuns a todas elas (Kaplan e Norton, 2001). A esse conjunto de princípios nomeou-se o seguinte conceito: **Organizações Focadas na Estratégia**.

Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Tal como uma receita de cozinha, a organização deve envolver todos os colaboradores (ingredientes) e utilizá-los estrategicamente de modo a obter o prato com os seus sabores únicos (activos intangíveis), resultado da combinação meticulosa de todos os recursos disponíveis (activos tangíveis). A receita corresponde à estratégia da empresa que combina recursos internos e capacidades para criar valor para os clientes-alvo e segmentos de mercado.

Princípio 2: Alinhar a organização para criar sinergias

Uma empresa é geralmente constituída por diversos sectores, departamentos ou unidades, no entanto, cada uma apresenta a sua estratégia. Para que a performance organizacional se torne superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser vinculadas/alinhadas à estratégia geral da empresa. O BSC serve como ferramenta de coordenação de cada sector de modo a que todos trabalhem no mesmo sentido.

Princípio 3: Transformar a estratégia numa tarefa de todos

Difícil não é definir uma estratégia, mas sim implementá-la. Desde o gerente de topo ao operário, todos devem dirigir o seu comportamento de modo a contribuir para que a estratégia seja aceite e executada por todos.

A comunicação é fundamental e, para este processo, é feita do topo para a base (*top-down*).

Pensava-se que a estratégia representava uma valiosa informação que os concorrentes não poderiam nunca conhecer, hoje sabe-se que ela é válida apenas para uma organização em específico e que todos necessitam de a conhecer para que todos a possam aplicar. Só assim poderemos desdobrar o BSC para cada departamento e criar o BSCP para cada colaborador.

Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo

A maioria das empresas avalia mensalmente a performance financeira e o plano que foi traçado como proposta para atingir os objectivos. Esta gestão táctica é valiosa mas deve ser complementada com uma discussão acerca da estratégia. Estudos indicam que isso não acontece na maioria dos casos e que os órgãos de gestão despendem menos de uma hora por mês para essa tarefa.

Princípio 5: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

A experiência tem mostrado que a condição mais importante para o sucesso na mudança prende-se com a envolvimento da estrutura executiva. Se no vértice estratégico não estiverem líderes do processo, a própria mudança não ocorrerá, a estratégia não será implementada e a oportunidade elevar os níveis de performance será desperdiçada. Os próprios autores afirmam que: ***“The art of leadership is to delicately balance the tension between stability and change”***.

2.4.2. Funções do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2001) o BSC tem como principais funções:

- Comunicar a estratégia e envolver toda a organização
- Alinhar as acções com os objectivos estratégicos
- Medir o desempenho organizacional



Figura 1.6 - O BSC como estrutura para a acção estratégica.

Adapt. Kaplan e Norton (1996).

2.4.3. Pilares do Balanced Scorecard

A missão, visão e os valores são os pilares que suportam o BSC e norteiam a organização (Leal, 2010).

2.4.3.1. Missão

Pires (2007) afirma que a missão representa o modo único como uma organização deve cumprir a sua vocação. Indica-nos porque é que a organização existe e quem irá beneficiar com a sua acção.

Kaplan e Norton (2004) definem a missão como sendo:

“Uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direccionam as suas actividades e dos valores que orientam as actividades dos empregados. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes”.

2.4.3.2. Visão

Para Niven (2006), a visão provê a ideia concreta de como a organização deseja ser ou, como ela deseja ser vista pela sociedade no seu futuro, a visão deve estar de acordo com a missão para impulsionar o trabalho de todas as áreas em direcção à construção do potencial negócio.

Freire (2008) alerta que a falta de uma visão dos negócios é prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e fortemente competitivo. A visão só pode ser atingida quando todos dentro da organização a conhecem e estão mobilizados para a sua realização.

Para Pires (2007) profere que a missão enquanto elemento central da filosofia das organizações deve ser orientada pela visão que direcciona a atitude da organização em relação às suas perspectivas de futuro. O autor citando Gaston Berger, declara: *“Ver longe e com amplitude, analisar em profundidade, arriscar, pensar no homem”.*

Na perspectiva de Freire (2008), os valores estabelecem no que a empresa acredita, o que ela considera importante na gestão dos seus produtos, processos, serviços e na relação com os seus *stakeholders*. O autor declara que a missão e visão da organização são o ponto de partida do processo de

planeamento e da entrega de valor ao cliente. São esses dois elementos que definem de forma clara tanto para empregados como para accionistas as directrizes e caminhos que serão seguidos pela empresa.

2.4.3.3. Valores

Niven (2006) entende que os valores são os princípios que guiam a organização, demonstrados pelo comportamento dos funcionários no seu dia-a-dia e, que definem a forma como a empresa espera que todos que ali trabalhem se comportem no alcance dos objectivos comuns à organização.

Para Leal (2010) os valores são padrões de conduta que dirigem a actuação dos colaboradores da organização. Os valores interligados entre si traduzem um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, traduzindo dessa forma a sua cultura organizacional.

Na perspectiva de Monteiro, Santo e Bonacina (2005) os valores não são propriedades dos objectos em si, só atingem propriedade graças à sua relação com o Homem enquanto sujeito social. Apesar de que os objectos também têm um valor em função de certas propriedades, é o Homem – como ser histórico-social e pela sua actividade prática – que cria os valores referentes a determinado objecto ou conceito. **Os valores são, portanto, criações humanas, e só existem e se realizam no Homem e pelo Homem.**

2.4.4. As Perspectivas do Balanced Scorecard

De acordo com Russo (2009), ao incorporar vários parâmetros na nossa leitura de acordo com a sua natureza e organizados em categorias, alcançamos uma posição que nos permite visualizar a empresa sob uma perspectiva mais criteriosa e abrangente.

Ribeiro (2005) relembra que os autores do BSC deixaram em aberto o número de perspectivas, já que são vários os autores a fazerem considerações

sobre esse aspecto e que várias organizações tenham vindo a aumentar o seu número.

Esta forma de organização desdobra a visão sob quatro perspectivas básicas, podendo ser aumentadas ou ajustadas de acordo com as características de cada organização:

- **Perspectiva Financeira** (como parecemos para os accionistas?)
- **Perspectiva Interna** (em que devemos ser excelentes?)
- **Perspectiva do Cliente** (como os clientes nos vêem?)
- **Perspectiva de Inovação e Aprendizagem** (seremos capazes de continuar a melhorar e criar valor?)

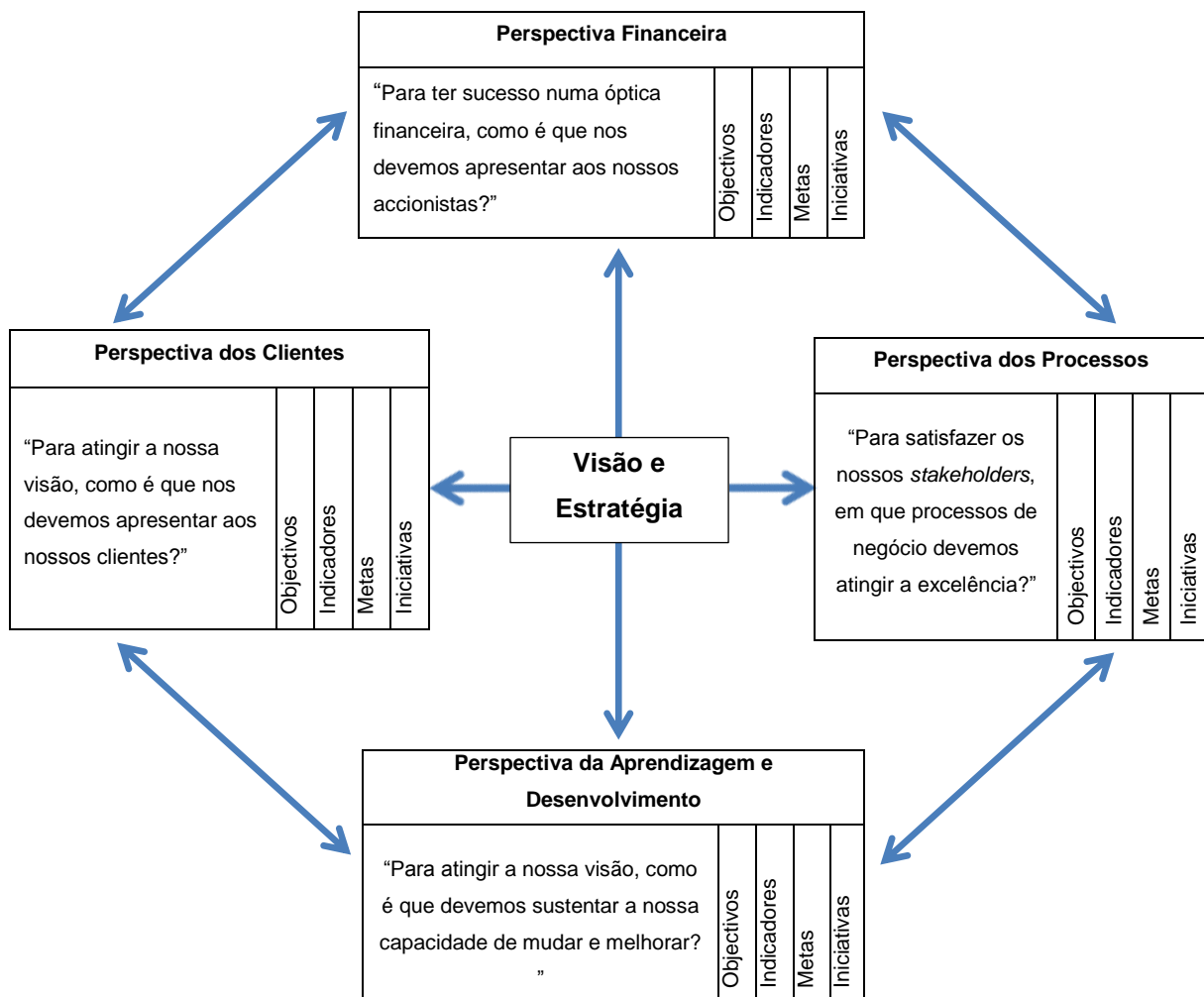


Figura 1.7 - As perspectivas e Questões-chave do Modelo BSC.

Adapt: Kaplan e Norton (1997)

2.4.4.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está intimamente ligada com os interesses dos accionistas, já que as suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, mais concretamente, da expectativa de uma boa rendibilidade dos capitais que investirem (Russo, 2009).

Greve e Salles (2007) descrevem a perspectiva financeira como os resultados tangíveis da estratégia e indicam se esta e sua respectiva implementação estão contribuindo para o alcance dos objectivos financeiros e assegurando a saúde financeira da empresa.

Santos (2008) e Russo (2009) referem que o BSC propõe um conjunto de indicadores financeiros em concordância com a fase do negócio (crescimento, manutenção e colheita).

Pouco adianta melhorar os processos internos ou a satisfação dos clientes se, no longo prazo, essas melhorias não se reflectirem no retorno financeiro da organização. Daí a importância de se vincular os objectivos financeiros à estratégia da empresa, descrevendo como ela pretende aumentar o valor gerado aos accionistas (Kaplan e Norton, 2001).

2.4.4.2. Perspectiva dos Processos Internos

Neste prisma, são identificadas as operações realizadas para obtenção do serviço ou produto. Gerem-se aspectos como a inovação, as leis e regulamentos, a produtividade, o que assegura a proposição de valor para o cliente (Greve e Salles, 2007).

Por sua vez, Niven (2002) refere que um dos principais desafios na criação do BSC é identificar os processos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e levam a estratégia da empresa ao sucesso.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam que o BSC é eficaz não só na monitorização e controlo de medidas de processos internos já conhecidos, mas também, e principalmente, na identificação de novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos para atingir a excelência nos mesmos.

Pretende-se determinar o que é necessário executar internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Para esse efeito, recorre-se essencialmente a quatro tipos de medidas não financeiras: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição dos custos (Russo, 2009).

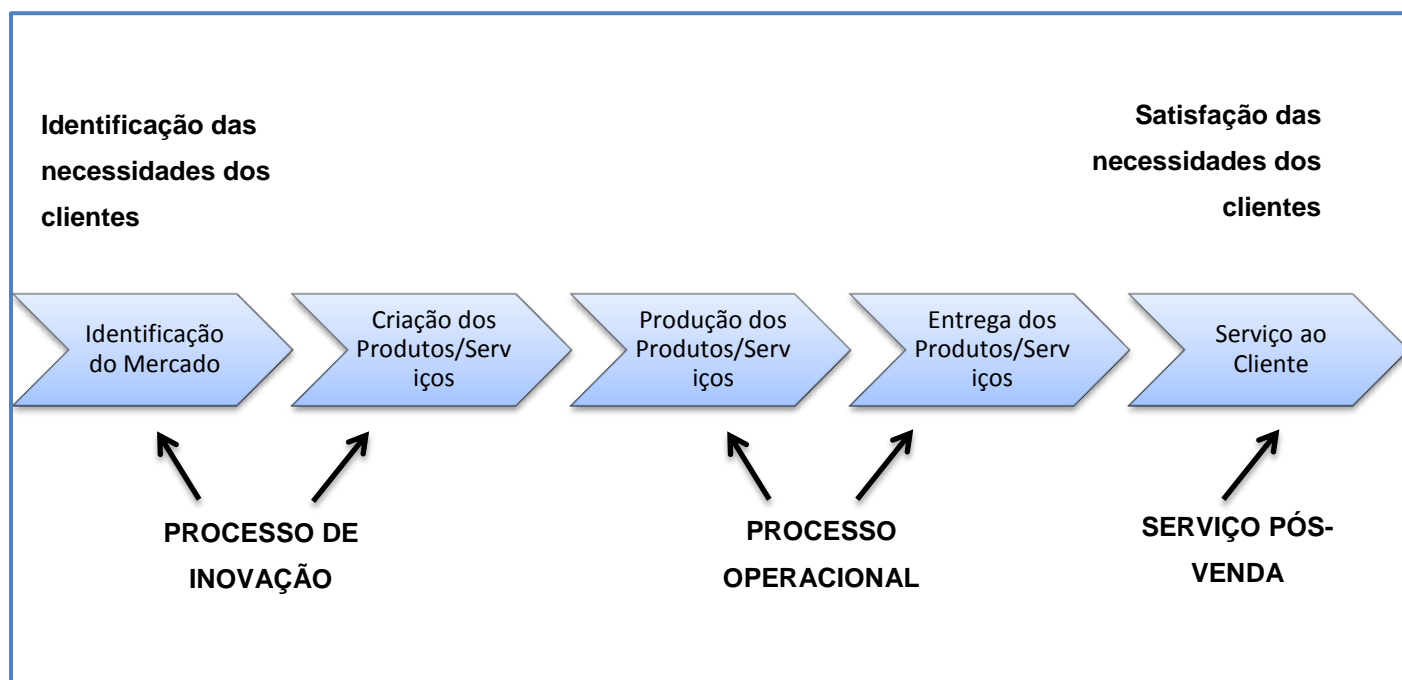


Figura 1.8 - O modelo genérico da cadeia de valor.

Adapt: Kaplan e Norton (1996,p.96)

2.4.4.3. Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva, a do cliente, define os indicadores de satisfação dos clientes, conquista de novos e de retenção (Greve e Salles, 2007), o seu foco é criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção, com consequente aumento da rentabilidade dos mesmos e da participação do mercado (Freire, 2008).

Kaplan e Norton (2004) explicam esta perspectiva da seguinte forma:

“ O sucesso com os clientes-alvo é a principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento de sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo, que é o elemento central da estratégia. ”

Segundo Ribeiro (2005) os clientes não são homogêneos, pois têm preferências que diferem uns dos outros, da mesma forma que valorizam as características de um produto também de forma diferente. Posto o problema, na formulação da estratégia, terá de se atender, para cada segmento, a aspectos como: preço, qualidade, imagem, prestígio, relações e serviço.

Russo (2009) citando Kaplan e Norton, afirma que as empresas diferenciam a sua proposta de valor seleccionando entre **excelência operacional**, **intimidade com o cliente** ou **liderança de produto**. Após a identificação da sua proposta de valor, a empresa poderá seleccionar os seus clientes-alvo:

- Se prosseguir a excelência operacional, terá de assegurar um preço competitivo, um produto seleccionado, de qualidade, com prazos de produção e entrega reduzidos.
- Se privilegiar a intimidade com o cliente, a organização deve realçar a qualidade das suas relações com os clientes, através de um serviço de excepção, com soluções adequadas a cada cliente.
- As empresas que procuram ser líderes no produto, concentrar-se-ão na funcionalidade, características e desempenho dos seus produtos e serviços.

2.4.4.4. Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Esta perspectiva identifica os activos mais importantes da estratégia: os intangíveis. Neste domínio, identificam-se aspectos anteriormente identificados, tal como as competências, a cultura organizacional, o conhecimento da empresa como um todo e individualmente (Greve e Salles, 2007).

Ribeiro (2005) e Niven (2002) valorizam a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento como função fundamental para o cumprimento de objectivos que permitam atingir os parâmetros definidos para as restantes três perspectivas do BSC. Esta óptica deverá medir a capacidade da empresa para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia.

O desempenho excelente de uma organização como um todo e em particular o seu desempenho financeiro, a nível dos clientes e a nível dos processos internos depende, essencialmente, das pessoas, sistemas e procedimentos (Santos, 2008). É com base nos pressupostos anteriores que se deve dispensar especial atenção aos seguintes aspectos:

- Recrutamento de profissionais competentes e qualificados;
- Criação de uma cultura organizacional propiciadora de um clima de acção que assegure a motivação e o alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia da organização;
- Contínua reciclagem, formação e actualização dos RH;
- Constante melhoria e adequação dos sistemas de informação;
- Incessante alinhamento dos procedimentos e rotinas com os objectivos traçados.

Russo (2009) afirma que o Capital Intelectual⁵ tem um peso relevante no desempenho da empresa, dado que os recursos humanos são cada vez mais o factor primordial nas modernas empresas e organizações, uma vez que os seus trabalhadores deixaram de ser meros atendedores de situações para anteverem, de forma proactiva, as necessidades dos clientes.

⁵ Conceito mencionado no ponto 2.3.4.

Para se garantir um bom desempenho e assegurar a longevidade da organização na óptica da aprendizagem e desenvolvimento, cada empresa deverá procurar atingir níveis excelentes em variáveis-chave, tal como nas tecnologias de informação, satisfação, retenção, produtividade, motivação, autonomia, coordenação e outras características relativas aos recursos humanos (Santos, 2008).

Podemos concluir que o Capital Intelectual exerce uma função primordial na gestão de pessoas e no seu desempenho, contribuindo de forma significativa para que a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento se construa com as melhores fundações.

Assumimos no presente trabalho que o CI, como modelo de gestão de conhecimento, abrange, entre outros elementos, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. Ilustremos essa premissa com um caso específico de um *health club* hipotético no qual o gestor de topo investe na formação académica e contínua dos seus colaboradores, fazendo com que eles direccionem os seus estudos teóricos para que sejam aplicados na própria empresa. A produção científica poderia, de diversas formas, envolver o cliente, constituindo-o como parte da amostra, o que daria uma imagem de elevado profissionalismo e rigor nos processos aplicados. Desta forma, os resultados obtidos seriam utilizados, não só para publicação em dissertações, teses e artigos científicos, mas também para a melhoria dos serviços oferecidos aos sócios, agregando valor à empresa.

2.4.4.5. BSC na Internet

A tecnologia de que dispomos permite-nos desenvolver aplicações e partilhá-las de ponto a ponto através das conexões entre terminais. A aplicação partilhada do BSC pela internet é hoje possível e permite um acesso fácil e rápido a um conjunto de dados acerca de diversas informações. Algumas empresas dedicam-se a esse tipo de aplicações *web*: www.kpifix.com; www.bsconline.org; www.bsc.nodak.edu/online; www.thepalladiumgroup.com.

2.5. O Mapa Estratégico

De forma a ilustrar a estratégia de uma dada organização e o seu BSC, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o mapa de orientação estratégica ou mapa estratégico que permite explicitar os objectivos, as relações de causa e efeito entre estes e os respectivos indicadores, metas e iniciativas.

Santos (2008, p.412) esclarece que o mapa estratégico realça as relações de causa e efeito entre os objectivos das diferentes perspectivas, admitindo que a alteração de uma componente irá inevitavelmente mudar uma ou mais variáveis que lhe são afectadas.

A metodologia sob relações de causalidade obriga os gestores a identificarem as acções, actividades ou iniciativas que concorrem para os objectivos estratégicos e os que não afectam a performance da unidade de negócios, eliminando-os. Portanto, o foco é mantido apenas nos processos essenciais, definindo claramente as prioridades e indicadores-chave de performance, eliminando as tarefas supérfluas.

Kaplan e Norton (2001), Niven (2002) e Caldeira (2009) referem que o sucesso da implementação da estratégia na organização e adopção por parte dos seus colaboradores só é possível com o desdobramento em *cascading* (cascata) do mapa estratégico a todos os níveis empresariais.

O desdobramento origina uma multitude de *scorecards* ou painéis de desempenho que se ajustam aos departamentos, às equipas e às pessoas (através do BSCP) que os integram. Deste modo, todos os indivíduos permanecem alinhados e vinculados ao sucesso da empresa, sentindo-se valorizados e comprometidos com o alcance dos objectivos.

Toda a metodologia assenta num ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) que tende a assegurar a melhoria contínua (Santos, 2008). O BSC permite a monitorização do processo de desenvolvimento do negócio, assim como do processo de *report*, que consiste em produzir o *feedback* estratégico e daí alinhar a organização a novas mudanças.

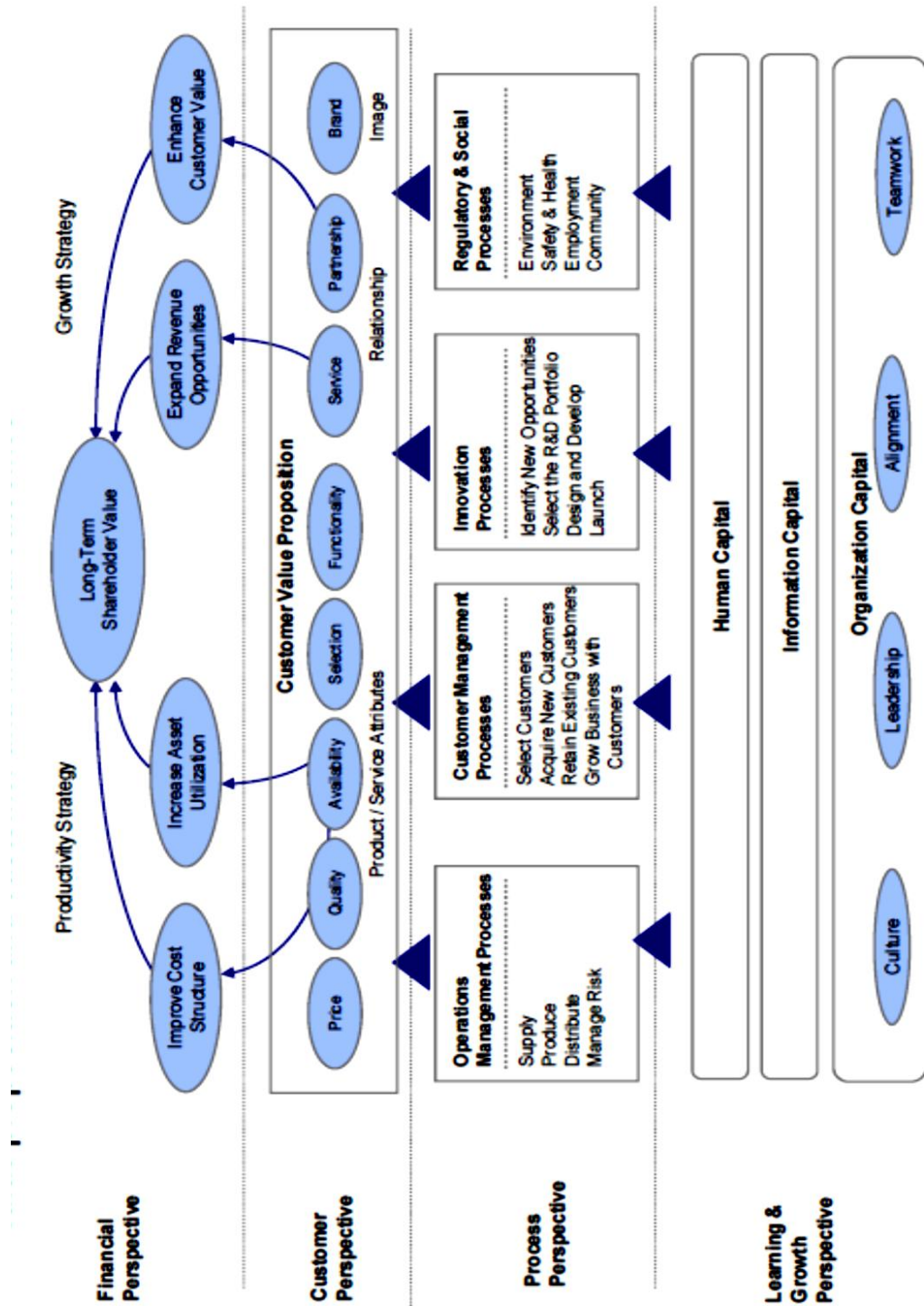


Figura 1.9 - Exemplo de um Mapa Estratégico.

Adapt: Norton (2010)

2.6. Avaliação do Desempenho dos Health Clubs

Neste ponto iremos falar de alguns aspectos já estudados sobre o desempenho dos *Health Clubs* em Portugal e no mundo, para destacar o que já foi feito e escrito sobre o tema e traçar um mapa dos pontos fracos e fortes das empresas que operam na área do *fitness*. Isto servirá de base para que possamos, com o presente estudo, complementar o que já foi dito e apresentar novas propostas metodológicas para aplicação prática destes pressupostos teóricos.

Sena (2000) apresenta, através da sua dissertação de mestrado, um trabalho sobre a avaliação da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de *Health Clubs*, mais propriamente, na cadeia “Solinca”. Estamos portanto a tratar de aspectos intangíveis, no entanto, o estudo não apresenta qualquer ligação concreta a parâmetros tangíveis, nem às relações de causa e efeito, como é pressuposto na elaboração de um BSC.

Barreira e Carvalho (2007) realizaram um estudo no qual avaliaram noventa e quatro salas em trinta instalações de *fitness*, nas quais procurou identificar a qualidade dos seguintes parâmetros: humidade relativa, temperatura, níveis sonoros e exposição pessoal diária ao ruído. Verificou-se que este último indicador situa-se, dentro dos avaliados, como o mais afastado relativamente aos valores ideais.

A qualidade (das instalações) constitui-se como um indicador/aspecto intangível e desempenha um papel fundamental na obtenção de um ambiente saudável para a prática desportiva (Cunha, 2007). Em Portugal, o crescimento acentuado de mercado proporcionou o aparecimento de instalações desportivas sem o devido respeito pelas normas e ajuste aos padrões de qualidade exigidos (Barreira e Carvalho, 2007).

Hurley (2005) trata de um tema bastante actual no seu estudo: a **fidelização**. A autora refere que os *Health Clubs* que participaram da amostra não conferem a devida importância quanto à elaboração de estratégias de retenção na indústria do Fitness.

As pesquisas feitas em livros e sítios web têm revelado que **os Health Clubs não possuem nenhum sistema de medição de desempenho de aspectos intangíveis**. O único critério que é quantificado com algum rigor representa o tangível, mais propriamente, o aspecto financeiro da organização.

No entanto, um artigo publicado por Donald Jones em 2006 revela que este autor elaborou um BSC para um *Health and Fitness Center* localizado num hospital, trabalhando um em estreita ligação com o outro. Os resultados revelaram-se positivos e motivaram a continuação do trabalho, no sentido de reformular a ferramenta e usá-la como sistema de medição e vantagem competitiva relativamente à concorrência.

Celebration Health Report Card																		
2005 Key Performance Measures							January		February		March		September		October		November	
							Goal	Act	Goal	Act	Goal	Act	Goal	Act	Goal	Act	Goal	Act
TEAM																		
1	Vacancy Rate %	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	1.33%	0.00%	
2	Gallup Action Plan Progress	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	
3	Suggestions/Opinion Counts	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
4	New Hire Orientation	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
5	Employee Engagement Score												4.02					
SERVICE																		
6	Share Card Management	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
7	Fitness Service Goal - Top Box	66%	N/A	66%	N/A	66%	65%	66%	67%	66%	80%	66%	60%	66%	67%	66%	60%	
CLINICAL																		
8	Outpatient Conversion to Membership	10	2	10	3	10	3	10	12	10	11	10	16	10	12	10	16	
MARKET																		
9	New Memberships	76	108	80	74	58	50	76	54	64	41	39	35	76	54	64	41	
10	Attrition of Members	50%	53%	50%	44%	50%	41%	50%	48%	48%	47%	48%	47%	50%	48%	48%	47%	
FINANCE																		
11	Salaries & Wages	80,084	72,824	80,084	75,568	92,096	88,129	84,088	78,796	84,088	88,932	84,088	79,263	84,088	78,796	84,088	88,932	
12	Supply Cost	6,752	4,242	6,787	6,553	6,822	7,032	7,085	6,971	7,155	4,151	7,190	5,625	7,085	6,971	7,155	4,151	
13	EBDIT	53,523	80,698	33,654	49,047	36,846	33,502	53,972	29,723	42,807	18,812	19,264	37,104	53,972	29,723	42,807	18,812	
14	EBDIT %	25.8%	36.90%	18.0%	23.70%	18.0%	16.40%	25.3%	15.40%	21.1%	9.90%	10.1%	18.80%	25.3%	15.40%	21.1%	9.90%	
15	Other Revenue	69,823	87,869	63,724	78,881	75,010	82,821	69,833	76,511	68,565	74,688	55,865	80,816	69,833	76,511	68,565	74,688	
16	Other Revenue %	35%	40%	38%	38%	37%	40%	33%	40%	33%	39%	34%	41%	33%	40%	33%	39%	
TOTALS		16	13	16	15	16	10	16	13	16	12	16	15	16	13	16	12	
TOTAL PERFORMANCE		81%	●	94%	●	63%	●	81%	●	75%	●	94%	●	81%	●	75%	●	

Figura 2.1 - Scorecard do Celebration Health and Fitness Center.

Adapt: Jones (2006)

O autor afirma que uma das vantagens de ter elaborado o BSC foi de ter uma visão mais clara de cada área do seu negócio e, deste modo, identificar as áreas que necessitam de maior apoio para que contribuam efectivamente para os objectivos da empresa. No entanto, o autor define a perspectiva “equipa” não contempla nenhuma métrica direccionada para o conhecimento ou competência, descorando a importância destes preceitos para a alavancagem de todas as outras perspectivas. Por outro lado, uma métrica bastante interessante recai sobre a obrigatoriedade de conhecer a filosofia da empresa por parte dos novos colaboradores antes que estes possam trabalhar na organização.

Mais recentemente, outro artigo surge no âmbito da metodologia BSC aplicado a um hospital ligado a um centro de *fitness*. Uma das métricas que Evans (2008) usou no seu BSC, foi o número de referências por parte de médicos de outros hospitais/*fitness centers*. Este indicador permitiu que a instituição se diferenciasse das concorrentes através de produtos e serviços inovadores, da satisfação dos seus clientes e possibilitou a criação de novos mercados (a simbiose entre o hospital e o centro de *fitness* permite criar um serviço diferenciado). A criação do BSC levou a que todos os profissionais se juntassem e se apresentassem perante a equipa, evocando experiências e áreas de interesse. Este facto, segundo o autor, levou a que a comunicação decorresse com maior fluência, melhorando o clima organizacional.

A revista *Fitness Australia – Annual Report* (2009) revela dados surpreendentes, tendo em conta o panorama da avaliação da performance no sector: um modelo de um **BSC para o sector do Fitness na Austrália**.

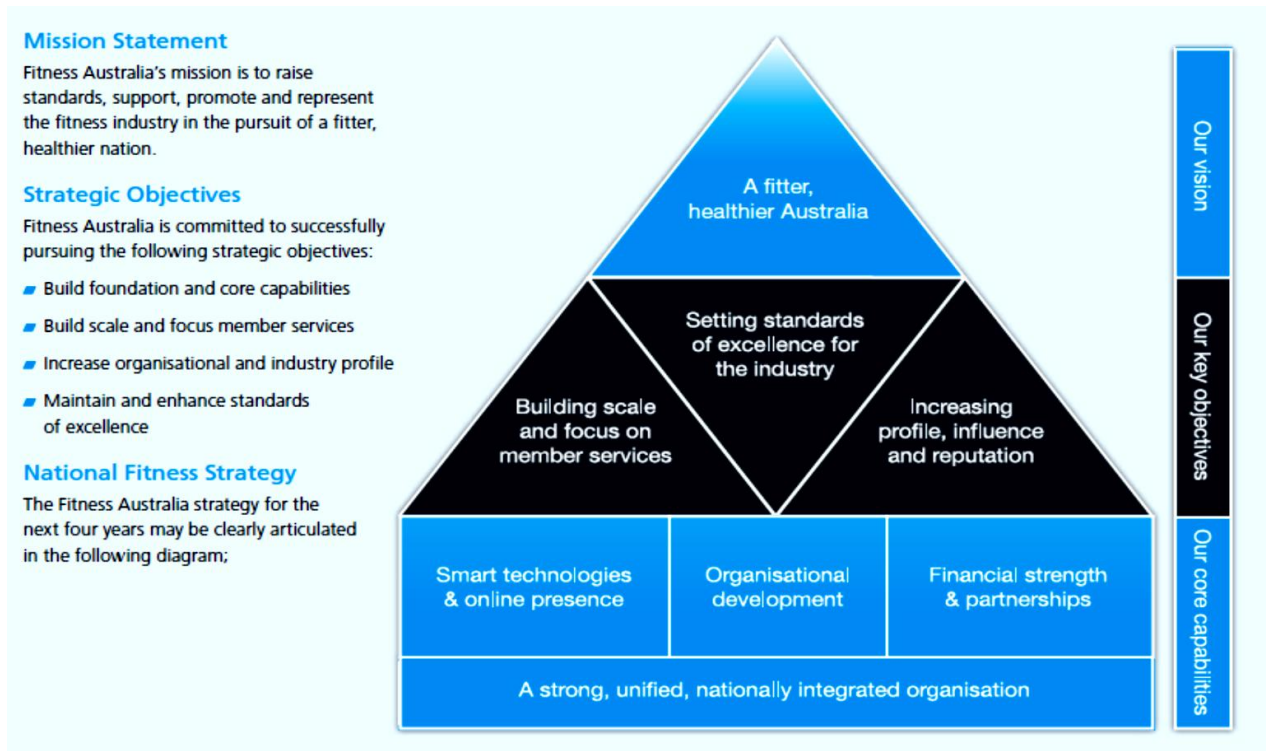
Podemos deduzir que os gestores possuem uma visão clara do negócio e que se apresentam qualificados para desempenharem as suas distintas funções.

Perspective		Strategic Objectives		Strategic Measures
Financial Perspective		F1	Sustainable net revenue growth	<ul style="list-style-type: none">• % Revenue growth• % Revenue mix• % Return on equity• Cost per customer
		F2	Broaden revenue mix	
		F3	Improve return on member funds	
		F4	Efficient use of resources	
Customer Perspective		C1	Become a trusted source of information	<ul style="list-style-type: none">• % Customer growth [prospect conversion]• Customer retention• Customer satisfaction• Participation in services & programs
		C2	Provide valued products and services	
		C3	Provide strong and effective leadership	
		C4	Be responsive	
		C5	Empower customers to act	
		C6	Enhance customer prosperity	
Internal Perspective	Customer Relationships	I1	Remove barriers to participation	<ul style="list-style-type: none">• Participation in services & programs• Customer adoption of new channels• Market share of segment
		I2	Migrate customers to new channels	
		I3	Segment markets and target prospects	
	Product Innovation	I4	Generate new products and services	<ul style="list-style-type: none">• % Revenue from new services• Range of services offered
		I5	Broaden offering through partnerships	
	Operational Excellence	I6	Standardise systems and processes	<ul style="list-style-type: none">• Reduction in re-work• Process cycle time• Internal adoption of enhanced processes
I7		Embrace technology solutions		
I8		Implement process cycle		
Learning & Growth Perspective	Human Capital	L1	Develop a high performance team	<ul style="list-style-type: none">• Cultural alignment x motivation x competence• Revenue per FTE• HR cost as % total cost (efficiency)• Technology adoption
	Information Capital	L2	Provide the right information and tools	
		L3	Improve the use of technology	
	Organisation Capital	L4	Empower the team	<ul style="list-style-type: none">• Strategic readiness
		L5	Enable environmental scanning	
		L6	Enable ideas generation	

Figura 2.2 - Balanced Scorecard para o sector do Fitness Australiano.

Fonte: Australia Fitness Report (2009)

A organização também apresenta dados sobre a sua missão, visão e valores, objectivos estratégicos, objectivos-chave e competências centrais, conforme a figura seguinte:



Values Statements

Lead	Trust
Fitness Australia provides leadership to create industry capacity for achieving a fitter, healthier Australia.	Generate trust by creating value and delivering quality service.
Growth traits: Confidence Knowledgeable	Growth traits: Integrity Reliability
Innovate	Connect
Use innovation as a foundation for continuous improvement.	Generate connections with industry and the community through authentic communication.
Growth traits: Enthusiastic Creative	Growth traits: Open Effective

Figura 2.3 - Visão Estratégica e Plano do Fitness Australiano para 2008-2010.

Fonte: Australia Fitness Report (2009)

A organização presta apoio para os demais intervenientes e colectou dados sobre o número de operadores de *fitness* e profissionais que actuam na área. Identificou ainda uma elevada taxa de retenção (81%), um aumento em 54% no número de novos negócios empreendedores no sector e um consequente aumento no número de empregos. Para além disso, a instituição organiza diversos *meetings* para promover a troca de informação e apresentação de novos produtos e mercados nas feiras temáticas. É de salientar que o BSC foi elaborado com base na elaboração de uma análise SWOT, o que comprova a competência dos dirigentes que regem o *fitness* na Austrália.

2.7. O Balanced Scorecard dos Health Clubs

O presente estudo debruça-se sobre a problemática da gestão de uma organização que fornece serviços e produtos no sector do *Fitness*: o Holmes Place de Coimbra. Esta organização, sendo uma PME, apresenta características próprias e condicionantes que a tornam única, tal como qualquer outra empresa. Procuraremos nesta fase, identificar os atributos que devem ser considerados na gestão de uma PME no sector do *Fitness* com vista à elaboração de um *Balanced Scorecard*.

Russo (2009) adverte para os problemas em que as PME se situam devido às suas particularidades. Destacam-se os seguintes:

- Os gestores confundem-se com os sócios/accionistas.
- Geralmente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte dos dirigentes.
- Existem, por vezes, limitações em termos de recursos das mais diversas formas.
- O poder negocial das PME é geralmente reduzido perante a Banca, fornecedores e clientes de grande dimensão.
- Dependem geralmente de uma ou algumas *key person*, fundamentais para a continuidade do sucesso da empresa.

Evans (2008) afirma que os gestores de *Health Clubs* ou centros de *Fitness* devem munir-se de informações-chave detalhadas que lhes permita gerir atempadamente os seus espaços. Os painéis de desempenho ou *dashboards* devem conter apenas as informações relevantes que auxiliem na tomada de decisão.

Lima e Andrade (2003) efectuaram um estudo em sete academias⁶ no estado de Minas Gerais/Brasil com o objectivo de identificar a situação em que se encontram os gestores desses espaços, identificando aspectos do quotidiano. Os autores concluem que estas organizações representam um sector dinâmico no campo dos serviços que são influenciados pelas ciências da saúde, pelos modismos e tendências. O seu *core business*, a cultura física, é associado ao grau de inovação tecnológica e formação de profissionais especializados que se revelam como factores de diferenciação e, consequentemente, como vantagem competitiva.

Corrêa e Ferreira (2009) procuraram esclarecer a visão do negócio em que se inserem dezanove academias. Buscando fundamentos nas publicações da IHRSA (2003), identificaram as seguintes características referentes a este tipo de empreendimento:

- é um negócio de varejo, pois as academias obedecem às seguintes regras: localização, visibilidade, acessibilidade e aparência, que são factores críticos de sucesso;
- precisa promover as hospitalidade porque as pessoas procuram as academias como um local de lazer onde os funcionários são amigáveis, cordiais e eficientes;
- apresenta-se como um negócio de conveniência onde a frequência é crucial, tanto para os resultados físicos e mentais previstos como para os vínculos que as pessoas criam com os colaboradores e clientes;
- é um negócio que promove saúde. Não se conhece, até aos dias de hoje, outro mecanismo de prevenção e tratamento tão eficaz como a prática regular de exercício físico;

⁶ Nomenclatura explicitada na página 4.

- é um negócio de entretenimento. Os exercícios realizados isoladamente são entediantes, o que leva os demais intervenientes a torná-los o mais interessante e prazerosos possível;
- é um negócio orientado para as vendas, já que o elevado *turnover* faz com que 30 a 50% dos associados deixa as academias todos os anos. Estas, só se tornam lucrativas quando atingem o seu ponto de equilíbrio.

Os mesmos autores realçam a falta de estudos sobre a gestão de academias ou *health clubs* e que estes se revestem de peculiaridades quanto ao interesse para inserção no conhecimento da teoria e prática de gestão.

O crescimento da indústria é contínuo ao longo dos anos em todo o mundo, conforme os dados fornecidos pela IHRSA (2010). A figura que se segue apresenta os valores e números de clubes distribuídos pelos continentes, assim como o número de associados nos mesmos para o ano de 2009.

CONTINENT	TOTAL INDUSTRY REVENUE (USD)	TOTAL # OF CLUBS	TOTAL # OF MEMBERS
Europe	\$31,365,351,632	48,087	42,563,250
North America	\$23,143,904,000	38,192	53,198,100
Asia	\$8,575,700,000	16,840	12,974,000
Australia	\$2,222,750,000	3,210	3,030,000
South America	\$1,850,914,770	21,442	6,380,790
Africa	\$26,419,683	750	1,379,525
Total	\$67,185,040,085	128,521	119,525,665

Figura 2.4 - Mercado global do Fitness.

Fonte: IHRSA (2010)

O relatório da Deloitte (2009) corrobora os dados da IHRSA (2010) e acrescenta que no sector do desporto está a surgir um negócio dentro da indústria do *fitness*, os **programas de fitness corporativo**. Este negócio visa a qualidade de vida no trabalho associada a um bem-estar físico e psicológico

com a finalidade de promover um desempenho superior no dia-a-dia e, no ponto de vista empresarial, no trabalho.

Para o ano de 2008, a IHRSA apresenta a seguinte distribuição para os países europeus (*revenue*, número de clubes e número total de associados).

EUROPE			
UK	\$5,759,242,000	5,795	7,340,000
Spain	\$5,371,740,000	5,700	7,500,000
Italy	\$4,431,685,500	8,250	5,500,000
Germany	\$3,430,000,000	5,930	7,070,000
France	\$1,948,151,040	3,295	3,350,000
Russia	\$2,148,696,000	3,000	1,500,000
Netherlands	\$2,426,148,000	2,030	2,400,000
Sweden	\$966,913,200	870	1,350,000
Croatia	\$112,400,000	575	157,500
Greece	\$552,752,046	1,470	735,000
Finland	\$526,878,165	455	535,000
Portugal	\$494,200,080	1,400	600,000
Belgium	\$483,456,600	817	600,000
Norway	\$481,307,904	475	560,000
Switzerland	\$443,168,550	675	550,000
Ireland (Republic of)	\$384,974,700	680	430,000
Austria	\$331,973,532	500	412,000
Denmark	\$322,304,400	687	480,000
Turkey	\$282,016,350	1,340	350,000
Poland	\$156,675,750	2,200	660,000
Hungary	\$114,597,120	270	200,000
Czech Republic	\$107,434,800	1,100	150,000
Latvia	\$20,054,496	118	35,000
Lithuania	\$26,948,229	85	35,000
Slovakia	\$20,681,199	230	35,000
Estonia	\$13,414,429	60	15,750
Slovenia	\$4,673,414	30	9,000
Bulgaria	\$2,864,128	50	4,000

Figura 2.5 - Mercado Europeu do Fitness.

Fonte: IHRSA (2009)

Considerando a demanda latente, o potencial de crescimento comprovado e, idealizando que toda a população deveria praticar exercício físico com regularidade, é de suma importância que os gestores detenham competências e ferramentas adequadas para gerir estrategicamente esta tipologia de espaços que cresce tanto em número como no seu grau de importância.

Capítulo 3 - Metodologia

No capítulo anterior identificámos os conceitos que apresentam vínculo à metodologia do BSC. Verificámos que a formulação da estratégia é parte fundamental do planeamento e que a sua implantação é difícil. O alinhamento de todos os colaboradores permite manter um foco e eliminar tarefas inúteis, o qual pode ser efectuado através do desdobramento dos objectivos corporativos em objectivos por equipa e individuais.

Neste capítulo abordaremos os processos e imprescindíveis para a concretização do estudo empírico. O principal objectivo deste estudo visa elaborar uma proposta de um modelo do BSC adaptado a uma PME na indústria do *Fitness*, mais propriamente, no Holmes Place de Coimbra.

Desta forma, iremos propor um desdobramento do BSC, de acordo com as categorias profissionais, traduzido para os seguintes níveis:

- Nível 1: Club Manager;
- Nível 2: Fitness Manager; Operations Manager; Database & Debtors Manager; Sales Manager; Reception Manager;
- Nível 3: PT's (Personal Trainers) e GT's (Group Trainers) e Consultores Comerciais.

Desdobramento do BSC

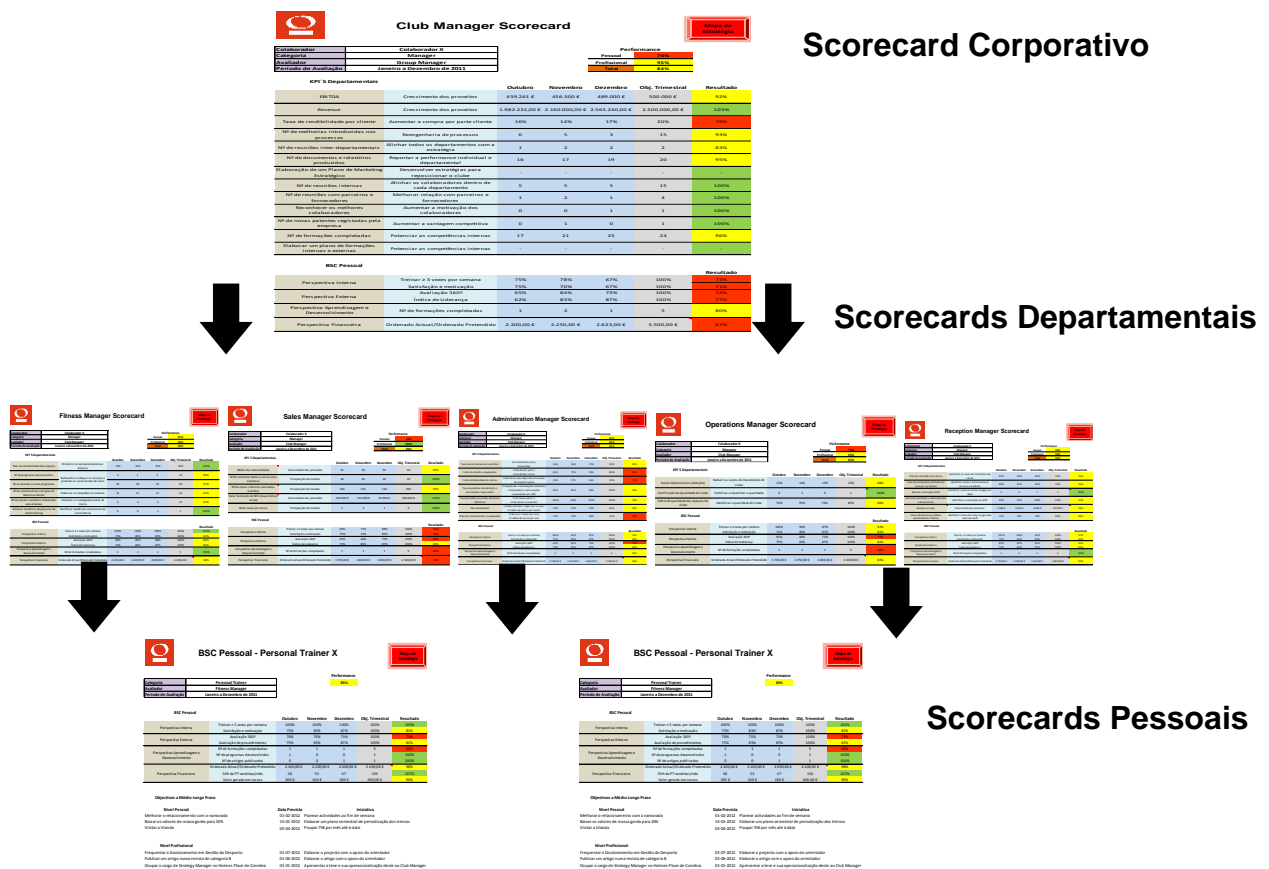


Figura 2.6 – O desdobramento em cascading do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma a acompanhar a operacionalização da estratégia, propomos a aplicação de um documento elaborado no *software* da Microsoft, mais especificamente, o Excel. Este programa informático permitirá discriminar os KPI, monitorar e avaliar a performance colectiva, departamental e individual.

3.1. Modelo de Análise

O presente estudo apresenta um modelo de pesquisa descritiva, mais propriamente, um estudo de caso, modelo esse que tem sido amplamente empregue em todas as ciências, em especial, pelas ciências sociais. O estudo de caso constitui-se como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno actual no seu contexto real (Colaço, 2009).

Podemos considerar que estamos perante um estudo de carácter qualitativo. Neves, J. (1996) descreve a pesquisa qualitativa como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e descodificar as componentes de um sistema complexo de significados.

Quivy e Campenhoundt (2008), citando Gaston Bachelard, resumiram o processo científico em algumas palavras: “O facto científico é conquistado, construído e verificado: Conquistado sobre preconceitos, construídos pela razão e verificado nos factos”.

3.2. Instrumentos de Pesquisa e Recolha de dados

De modo a estudar a organização de uma forma mais aprofundada, iremos proceder ao levantamento de informações provenientes de várias fontes. Três métodos de colecta de dados serão empregues: as entrevistas não estruturadas, a análise documental e a reflexão do investigador.

Justificaremos as nossas estratégias para colecta de dados de acordo com os meios disponibilizados e o ambiente no qual o HPC se insere. A entrevista não estruturada tem como característica principal permitir ao inquirido decidir a forma como irá construir a resposta, rompendo com a concepção tradicional de uma abordagem mais formal que encerraria certos conteúdos (Mattos e Lincoln, 2005).

Portanto, as conversações realizaram-se ao longo do estudo para dar a entender o que nos propomos a fazer, mas aconteceram com maior incidência após terminar a revisão da literatura, a qual nos permitiu adquirir novos conhecimentos que nos levarão a conduzir as conversas com alguma subtilidade de forma a identificar quais as funções de cada gestor e quais os seus KPI em cada uma das perspectivas que irão dar forma ao BSC.

Para além da pesquisa bibliográfica de literatura científica, procedemos à análise de documentos oficiais, sejam eles de carácter legislativo ou de cariz orgânico, como por exemplo, os documentos produzidos pelo próprio Holmes Place. A pesquisa documental impõe um tratamento analítico sobre materiais de modo a examiná-los e interpretá-los para daí retirar um novo conhecimento ou levar a uma mudança de perspectiva do leitor (Neves, J. 1996).

As reflexões do investigador resultam da observação no campo e constituem um dos principais instrumentos do estudo de caso porque representam o relato daquilo que o investigador experiencia ao longo da pesquisa (Leal, 2010). Este método de recolha de dados expressa-se através de anotações consideradas pertinentes que irão auxiliar à construção de novos dados que servirão de suporte para a concretização do estudo.

3.3. Procedimentos metodológicos para a realização do estudo

Iremos apresentar de seguida a sequência de processos necessários à consecução dos nossos objectivos inicialmente propostos.

- Diagnóstico Estratégico: Análise do meio; Funcionamento da organização; Análise dos *Stakeholders*; Análise SWOT.
- Posicionamento Estratégico: Determinação dos Temas-chave através da Missão, Visão e Valores do Holmes Place.
- Planeamento Estratégico: Determinação das Perspectivas e Objectivos; Elaboração do Mapa Estratégico; Elaboração do BSC.
- Alinhar a Organização: Desdobramento do Mapa Estratégico através do método de *cascading* em *Scorecards* anual por departamento.
- Planear os Processos: Elaboração do BSCP; Articulação dos objectivos departamentais com os individuais.



Figura 2.7 - Proposta metodológica de implementação do BSC no HPC

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4. Campo de Análise

Holmes Place

De acordo com os dados da IHRSA (2011), a marca *Holmes Place* detém o 18º lugar enquanto cadeia de *health clubs* mais numerosa no mundo inteiro para ano de 2010, que conta com 76 clubes.

A cadeia Holmes Place opera em diversos países na europa. O grupo Holmes Place Iberia apresenta a seguinte configuração organizacional:

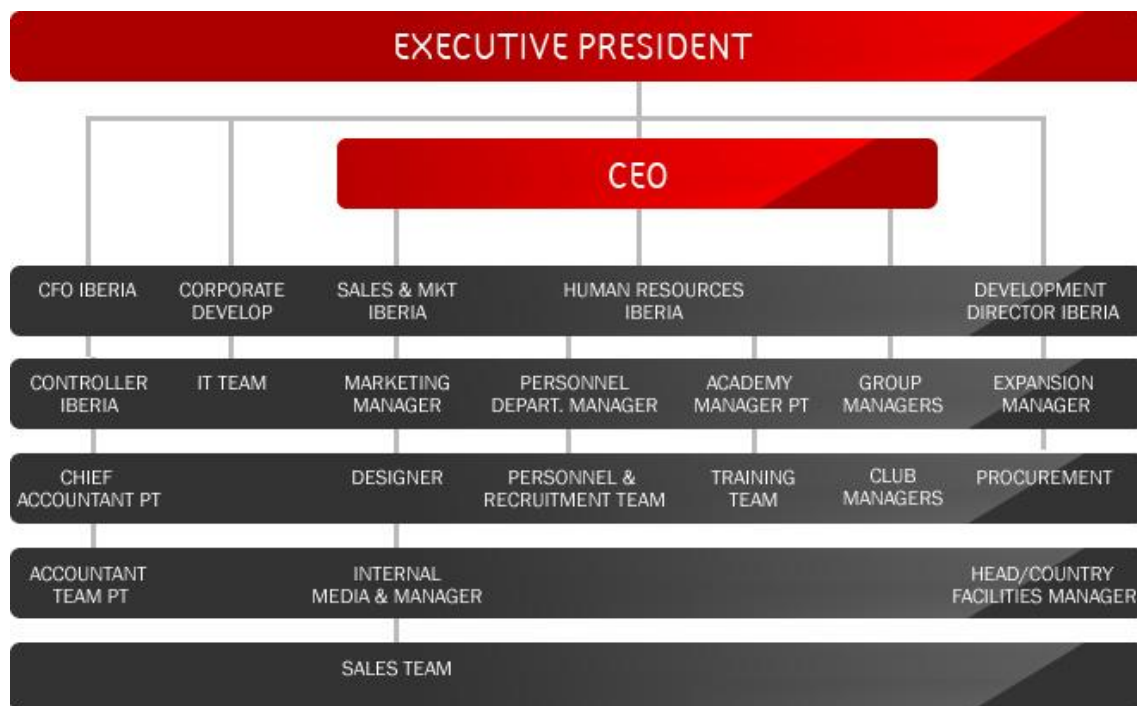


Figura 2.8 - Organograma do Holmes Place Iberia

Fonte: www.holmesplace.pt

Por sua vez, cada um dos dezanove clubes de Portugal continental e das ilhas, rege-se de acordo com o seguinte organograma:



Figura 2.9 - Organograma dos Clubes Holmes Place

Fonte: www.holmesplace.pt

Símbolos

O logótipo ou imagem gráfica de marca da cadeia de *Health Clubs* “Holmes Place” apresenta a seguinte configuração visual:



Figura 3.1 - Logótipo do Holmes Place

Fonte: www.holmesplace.pt

Apresentamos de seguida o *slogan* do Holmes Place:

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

Figura 3.2 - Slogan do Holmes Place

Fonte: www.holmesplace.pt

Coimbra⁷

Coimbra é uma cidade portuguesa, capital do Distrito de Coimbra, a maior cidade da região Centro de Portugal e situada na sub-região do Baixo Mondego, com cerca de 101 069 habitantes. Sendo o maior núcleo urbano é centro de referência na região das Beiras, Centro de Portugal com mais de dois milhões de habitantes.

Cidade historicamente universitária, por causa da Universidade de Coimbra, fundada em 1290, conta actualmente com cerca de 30 mil estudantes, grande parte dos mesmos de fora que residem anualmente na cidade excepto nos meses de férias, somando-se ainda cerca de 40 a 45 mil entradas de população que reside em concelhos na periferia, resultando numa população citadina presente de aproximadamente 220.000 pessoas.

É considerada uma das mais importantes cidades portuguesas, devido a infra-estruturas, organizações e empresas para além da sua importância histórica e privilegiada posição geográfica no centro da espinha dorsal do país. Coimbra é também referência nas áreas do Ensino e da Saúde.

Foi Capital Nacional da Cultura em 2003 e é uma das cidades mais antigas do país, tendo sido capital do Reino, e apresenta como principal *ex-libris* a sua Universidade, a mais antiga de Portugal e dos países de língua portuguesa, e uma das mais antigas da Europa.

Segundo dados de 2005, o distrito possui 5.441 empresas com uma facturação anual de 2.318 M EUR mas apenas 83 estão entre as mil maiores empresas do país.

De qualquer forma o seu tecido empresarial tem vindo a recuperar competitividade nos últimos anos e existem perspectivas de criação de novas áreas de localização empresarial na área do município de Coimbra. A cidade possui uma emergente indústria de alta tecnologia aplicada à saúde e serviços especializados na área da saúde. Existem em Coimbra três hospitais centrais

⁷ Fonte: Plano Estratégico de Coimbra

de dimensão regional: H.U.C. - Hospitais da Universidade de Coimbra, C.H.C. - Centro Hospitalar de Coimbra (que integra três estabelecimentos hospitalares: o Hospital Geral, também conhecido por Hospital dos Covões, o Hospital Pediátrico e a Maternidade de Bissaya Barreto) e I. P.O. Instituto Português de Oncologia.

Actualmente, as zonas industriais da cidade são o Parque Industrial de Taveiro, Parque Industrial de Eiras, o Pólo da Pedrulha e Eiras e, brevemente, O I-Parque.

Com um poder de compra *per capita* de 139,5 (2009) o concelho de Coimbra encontra-se em 3º lugar no ranking importância económica atrás das áreas urbanas de Lisboa e Porto.

A cidade deve muito ao carácter interdisciplinar da Universidade de Coimbra, que a mantém na ribalta da investigação científica. A universidade, principalmente através do Instituto Pedro Nunes e respectiva incubadora de empresas e também do Centro de Neurociências e Biologia Celular (CNC), tem aprendido a cooperar com o tecido empresarial em vários domínios e efectivado a transferência de competências para as empresas.

Entre as empresas geradas em resultado da investigação científica levada a cabo na Universidade ("spin-off" universitário) contam-se as empresas Critical Software (desenvolvimento de software), WIT Software (software para aplicações móveis), ISA (telemetria e instrumentação) e Crioestaminal (criopreservação e biomedicina).

A inovação tecnológica na área da saúde é um dos exemplos desse novo modelo de desenvolvimento em que a cidade tem apostado e o futuro Coimbra Inovação Parque (Coimbra I-Parque), previsto para a freguesia de Antanhol, é uma das estruturas que se supõe vir a concentrar mais empresas nesta área.

O Plano Estratégico de Coimbra

O PEC pretende ser um instrumento de concertação estratégica que perspectiva o papel de Coimbra no contexto do sistema metropolitano, regional, nacional e internacional. O PEC tem como objectivo desenhar uma ideia de Município que oriente, de forma não normativa, os restantes instrumentos de planeamento no processo de tomada de decisão.

Os principais objectivos do PEC são os seguintes:

1. Estabelecer uma identidade e ideia/modelo de Município entendida no sistema metropolitano, espaço regional, nacional e internacional que contribua de forma positiva para a sua identidade e imagem urbana personalizada;
2. Promover a fixação de emprego de base tecnológica de elevado valor acrescentado e que aposte em “I&D”;
3. Concretizar as áreas de desenvolvimento económico especializadas e estratégicas assentes na permanência, na modernização e na capacidade de inovação, desenvolvimento e adaptação reforçando a base económica de Coimbra, tornando-a competitiva no sistema das cidades médias europeias;
4. Apoiar a promoção de parcerias entre agentes públicos e privados e a cooperação entre municípios vizinhos;
5. Analisar a possibilidade de moderação selectiva das densidades habitacionais, tendo como objectivo a harmonia das soluções urbanísticas e o equilíbrio do seu impacto sobre as infra-estruturas e equipamentos;
6. Estudar a concretização de uma rede descentralizada de equipamentos e funções, articulada com os de características regionais/nacionais já existentes ou previstos.
7. Definir linhas orientadoras para o Plano de Urbanização.

A elaboração do PEC inicia-se com o estudo da **base económico-social** de Coimbra onde são abordados temas de população, educação, actividades económicas e poder de compra. A nível das Áreas de Actuação vão ser estudados 8 temas principais:

- 1) Empreendedorismo e Inovação;
- 2) Transportes, Mobilidade e Acessibilidades;
- 3) Património – incluindo:
 - 3.1) Património Ambiental;
 - 3.2) Edificado Histórico;
 - 3.3) Cultura e Entretenimento;
- 4) Turismo;
- 5) Marca Coimbra;
- 6) Dinâmicas Urbanas e de Urbanismo.

Este conjunto de 6 temas de diagnóstico permite entender as Forças e Fraquezas de Coimbra, assim como, as Oportunidades e Ameaças que se lhe colocam no presente e futuro do seu desenvolvimento estratégico. Pretende-se que do presente diagnóstico surjam de forma “natural” as áreas de desenvolvimento futuro em que Coimbra deve apostar para se tornar num Município competitivo em Rendimento e Qualidade de Vida, Tecnologia & Conhecimento, Saúde e Turismo e Património, assim como, se possa assumir como um facilitador, e até impulsionador, do desenvolvimento dos municípios vizinhos e “porta de acesso” do interior do país ao eixo de desenvolvimento atlântico no qual Coimbra está inserida.

3.4.1. A Área da Saúde como Alavanca Estratégica

Coimbra é essencialmente um pólo de serviços, o que é reflectido na elevada proporção de sociedades do sector terciário face aos municípios do grupo de referência, assim como, numa actividade industrial pouco significativa.

Coimbra é um dos municípios nacionais, a par de Lisboa e do Porto, que apresenta mais recursos de saúde, quer em número de médicos, quer em termos das capacidades dos seus hospitais e serviços de saúde, assim como, das especialidades de referência que possui. Este conjunto de activos tem um carácter nacional, o que está patente no número significativo de pacientes que acorre aos Hospitais da Universidade de Coimbra (HUC) e outros hospitais de Coimbra vindos de outros distritos do país – cerca de metade dos doentes de internamento dos HUC são provenientes de outros Distritos.

Os Hospitais da Universidade de Coimbra são uma referência para a Região Centro, e em muitos casos para o País, em diversas especialidades, como a neurologia, infecciologia, cardiologia, oncologia, transplantação, queimados, oftalmologia, entre outros. A título de exemplo, Coimbra foi pioneira na investigação a nível molecular em cardiologia em Portugal e inovadora a nível mundial na realização de transplantes hepáticos, transplantes pancreáticos e transplantes do intestino delgado.

A importância da área da saúde em Coimbra provém não só dos recursos directos existentes, mas também, como vimos no ponto anterior, dos recursos de investigação na área da saúde, os quais estão disseminados pelos hospitais do Ministério da Saúde e Hospitais da Universidade de Coimbra. Com 59 unidades de investigação na área da saúde, Coimbra apresenta a qualidade e capacidade de investigação para se posicionar na criação de um *cluster*⁸ nacional nesta área.

⁸ Clusters são concentrações geográficas de empresas de determinado sector de actividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes.

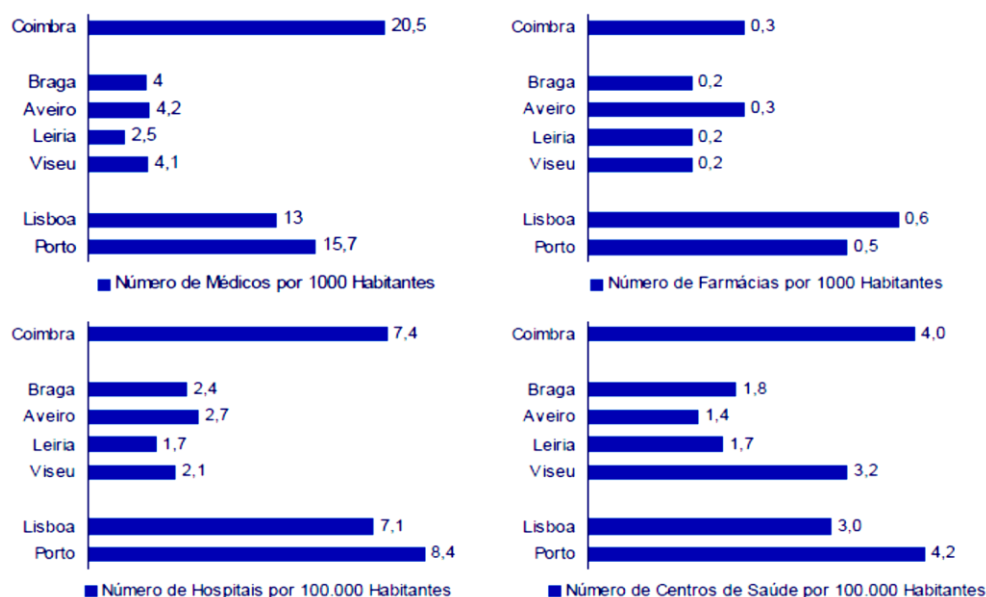


Figura 3.3 - Indicadores de capacidade na Área da Saúde em Portugal

Fonte: PEC 2007

Não existe actualmente em Coimbra um verdadeiro *cluster* na área da saúde, como acontece em cidades como Montpellier ou Cambridge onde existe uma integração horizontal e/ou vertical de serviços de saúde para além de unidades hospitalares de topo ligadas a instituições de ensino superior. Para que exista um verdadeiro *cluster* na área da saúde em Coimbra, é necessária a existência de um número significativo de empresas e institutos e/ou unidades de investigação privadas na área da saúde. Uma estreita ligação entre o mundo empresarial e unidades de investigação e ensino é essencial para o desenvolvimento de um *cluster* deste tipo. O posicionamento de Coimbra como Cidade da Saúde poderá tomar como exemplo dois casos de cidades (Cambridge e Montpellier) que hoje assumem essa identidade.

A expansão de áreas de inovação e tecnologia, nomeadamente na área da saúde, é uma das principais prioridades estratégicas do QREN, o qual define como principal prioridade “Promover a qualificação dos portugueses, desenvolvendo e estimulando o conhecimento, a ciência a tecnologia e a inovação como principal garantia do desenvolvimento do País e do aumento da sua competitividade”.

3.4.2. Demografia

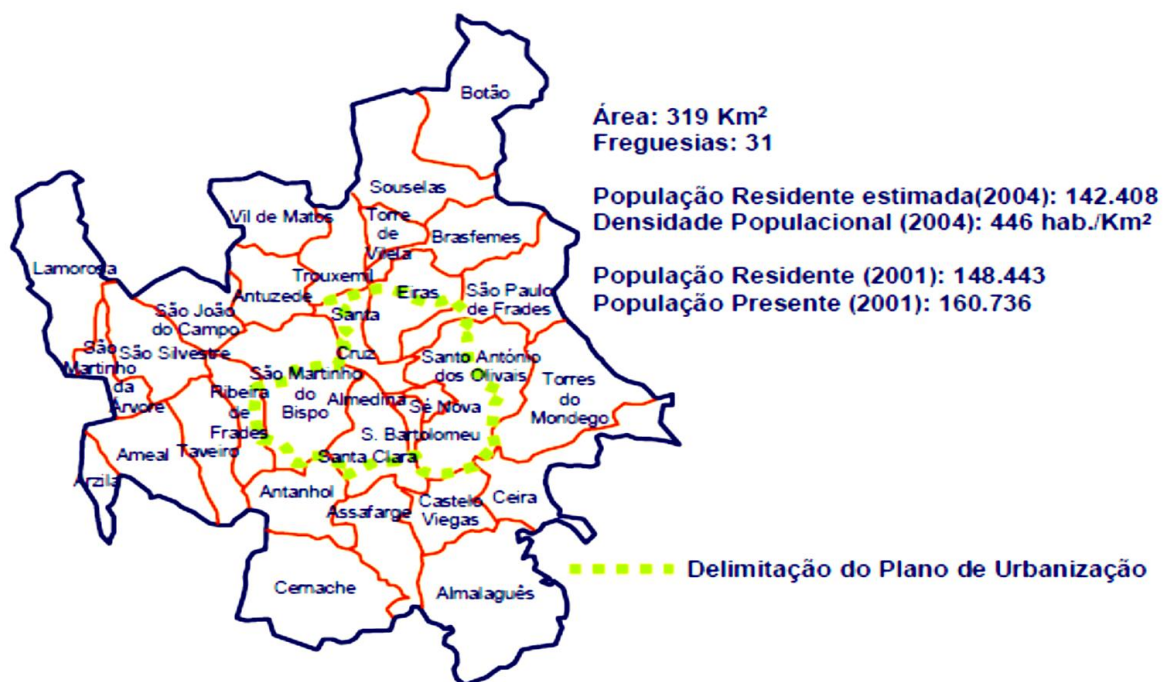


Figura 3.4 - Município de Coimbra

Fonte: PEC 2007

Cerca de dois terços da população do Município estão concentrados no centro urbano, sendo que a Margem Direita apresenta as mais elevadas densidades populacionais. O crescimento populacional tem sido mais intenso no centro urbano de Coimbra, à excepção do seu Centro histórico, no qual se verifica um decréscimo e envelhecimento da população face às restantes freguesias com carácter marcadamente urbano.

Em termos de crescimento populacional, Coimbra apresenta duas dinâmicas opostas. Por um lado existe um esvaziamento da Margem Direita Consolidada, que no espaço de 10 anos (entre 1991 e 2001) perdeu 3.000 habitantes, por outro com um crescimento de todas as restantes áreas do centro urbano, com particular destaque para a Zona Norte que entre 1991 e 2001 teve um crescimento superior a 4.300 habitantes.

As explicações para o contra-sentido populacional registado no Centro Histórico (quando em comparação com o resto do núcleo urbano) são essencialmente de duas ordens:

- Demográficas – envelhecimento da população desta área;
- Imobiliárias – preços elevados afastam as populações que se procuram aqui fixar para outras zonas urbanas ou para as áreas rurais do Município; e, um parque imobiliário envelhecido e em que os acessos e estacionamento automóvel são muitas vezes reduzidos ou inexistentes.

3.4.3. Análise Económico-Social

Coimbra apresenta um Índice de Poder de Compra elevado, registando um valor de 132 face à média nacional de 100. Com efeito, no contexto da Região, Centro Coimbra apenas é comparável a Aveiro, que atinge um valor de 122. Estes dois municípios, juntamente com o Entroncamento, são os únicos da Região Centro que apresentam valores do índice superior a 100.

O efeito de interioridade não é visível de forma clara na proporção de população com formação no Ensino Superior. Apesar de não existir um padrão bem definido, os níveis de formação superior mais elevados verificam-se nos municípios capital de distrito e nos municípios limítrofes a estes.

Coimbra distingue-se de forma significativa dos restantes municípios da Região Centro, registando 23% da sua população com formação superior, sendo Aveiro o município mais próximo, com 16%. Esta realidade é em parte explicada pela existência no município de um conjunto de instituições de Ensino Superior ímpar na Região Centro, quer em número quer em qualidade.

3.4.4. Qualificação de Recursos Humanos

Os recursos de ensino de Coimbra são um dos principais activos da região. Em 2004, existiam no Município de Coimbra 33.393 alunos matriculados no ensino superior, 8,8% do total nacional. Este valor é tanto mais significativo, tendo em conta que o Município de Coimbra tem 1,4% da população residente de Portugal. O rácio entre população estudantil do ensino superior e população residente de Coimbra é 23,4% - um valor impressionante, caso seja comparado com a média nacional (3,6%), ou outros municípios de média dimensão, como Aveiro (15,5%) ou Braga (9,9%).

Ao detalharmos o volume de estudantes em áreas ligadas às ciências da saúde e engenharias, compreende-se a dimensão nacional que Coimbra apresenta neste campo. A título de exemplo, Coimbra forma aproximadamente 14,4% dos alunos a nível nacional em Ciências Físicas, 11,2% em Saúde e 11,2% em Ciências da Vida.

A população estudantil de Coimbra é um activo que pode, e deve, ser utilizado no desenvolvimento futuro de um ou mais *clusters* de inovação – como por exemplo, a Saúde, biotecnologia e áreas de desenvolvimento ligadas às engenharias. Coimbra forma mão-de-obra qualificada em áreas estratégicas, o que é uma mais-valia para a instalação e fixação de empresas, e de emprego na região.

O Observatório da Ciência e do Ensino Superior identifica em Portugal 2.239 Unidades de Investigação (Instituições com Actividade de I&D) em áreas diversas, das quais, 211 se situam no Distrito de Coimbra. Como se pode observar na tabela seguinte, o Distrito de Coimbra é o terceiro a nível nacional por número de Unidades de Investigação dos sectores Estado, Ensino Superior e IPSFL (instituições privadas sem fins lucrativos), assim como, a nível global, situando-se imediatamente a seguir a Lisboa e Porto. Apesar deste facto, Coimbra tem um número reduzido de unidades de investigação sob gestão privada quando comparada com distritos como Aveiro (110) e Braga (58).

Rank	Distrito	Unidades de investigação		Total	% Total Nacional
		Do Estado	Sob gestão privada		
1º	Lisboa	637	248	885	40%
2º	Porto	250	152	402	18%
3º	Coimbra	183	28	211	9%
4º	Aveiro	43	110	153	7%
5º	Braga	70	58	128	6%
6º	Setúbal	61	26	87	4%
7º	Faro	44	11	55	2%
8º	Évora	38	16	54	2%
-	Outros	149	114	264	12%

Figura 3.5 - Ranking Nacional de Unidades de I&D por Distrito

Fonte: PEC 2007

As áreas de desenvolvimento em que existem mais recursos de investigação são:

1. **Ciências da saúde** – com 59 unidades de investigação
2. **Engenharias** – com 33 unidades de investigação
3. **Engenharias com vertentes de Ciência da saúde** – 21 unidades de investigação
4. Outras áreas – 70 unidades de investigação

Apesar do elevado número de unidades de investigação, o elevado peso do Estado nos centros de investigação em Coimbra, ao contrário do que acontece em Aveiro ou Braga, pode significar uma ameaça, sendo desejável o reforço do papel dos privados neste campo dada a mais célere ligação da actividade da investigação à economia.

3.4.5. Turismo de Golfe

O Turismo de Golfe permite atrair turistas com poder de compra acima da média, ocorrendo os seus picos de sazonalidade fora do período de Verão. A Região Centro encontra-se actualmente pouco representada em número de campos de Golfe, à excepção do eixo Leiria-Santarém onde existe já um número significativo de campos actuais e projectados. Não existindo nenhum verdadeiro e completo campo de golfe no Município, o seu desenvolvimento constitui-se como uma “janela de oportunidade”. O golfe potencia o desenvolvimento de outras indústrias como por exemplo, a hotelaria, o Turismo e o imobiliário, além de estar associado a classes com mais capacidade financeira.

3.5. Amostra

Para o presente trabalho, apenas serão incluídos os departamentos da Recepção; Vendas (Sales); Administrativo (database & debtors administrator); *Fitness* (ginásio e as demais actividades físicas) e Operations (manutenção).

O departamento SPA (tratamentos e massagens) aluga o seu espaço por um valor fixo, o que significa que a sua performance não influenciará os objectivos financeiros da organização. No entanto, este espaço deverá ser alvo de avaliações de qualidade e de satisfação de modo a gerir os seus parâmetros intangíveis e poder perceber como este segmento afecta a imagem do clube.

O *Club Manager* terá o seu próprio *scorecard* que se desdobrará pelos departamentos, visto que os objectivos da organização são distribuídos em *cascading*, do topo para a base.

Capítulo 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados

“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma”.

John Ruskin

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos no trabalho de campo através da aplicação da metodologia no capítulo anterior. Pretendemos articular a apresentação de resultados com as etapas definidas na proposta metodológica de modo a aferir quais os indicadores necessários para a obtenção de soluções para os problemas formulados no capítulo 1º.

4.1. Análise do Meio

O interesse pela realidade ou meio envolvente apoia-se no facto que devemos tomar decisões com base em análises planeadas e estruturadas para garantir a correcta compreensão da leitura que faremos dos dados recolhidos das nossas observações. Importa definir quais os fluxos existentes da esfera na qual se baseia o estudo e os respectivos impactos nos serviços e produtos que a empresa oferece.

É a partir deste ponto que poderemos equacionar propostas estratégicas que sustentem a nossa visão e que acrescentem valor para os associados e demais interessados na empresa. De forma a garantir uma correcta investigação do meio, sustentámos a nossa análise com base na documentação disponível no Holmes Place de Coimbra e no Plano Estratégico de Coimbra (PEC) elaborado no ano de 2007.

4.2. Análise dos *Stakeholders*

A análise dos *stakeholders* recai sobre todo o organismo ou indivíduos que possam ter alguma influência para com o Holmes Place de Coimbra (HPC).

Para Caldeira (2009), cada um dos *stakeholders* é motivado por um conjunto de objectivos, portanto, importa identificar os objectivos comuns e manter uma relação estável entre ambas as partes para maximizar a performance do negócio. Podemos diferenciar os grupos de interesse e dividi-los em dois conjuntos: Internos – quando pertencem à organização; Externos – quando estão fora da organização. Deve-se procurar responder às seguintes perguntas de forma a identificar claramente o grau de participação e envolvimento de cada organismo:

- Quem são os nossos *Stakeholders*? (Internos e Externos)
- Quais os KPI's (*Key Performance Indicators*⁹) que cada *stakeholder* utiliza para avaliar a organização?
- Qual o nível de interesse dos *stakeholders* no desempenho da organização?
- Qual o nível de influência dos *stakeholders* nos processos de decisão do Holmes Place de Coimbra?

O quadro que apresentamos de seguida contém a matriz dos *stakeholders* com as suas respectivas relações:

⁹ Key Performance Indicator – (KPI) significa indicador-chave de performance. Representa a métrica quantitativa de indicação de eficiência, realização ou desempenho.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Quadro 1.2 Grelha de análise dos *Stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor

		KPI	Nível de interesse no desempenho do HPC		Nível de influência nos processos de decisão do HPC		O que esperam de nós
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Internos	Gestores	Níveis de desempenho dos colaboradores		X		X	Processos eficientes de acordo com a estratégia proposta
	Colaboradores	Tipo de gestão adoptada e condições de trabalho		X		X	Condições de trabalho; igualdade de direitos; reconhecimento pelo desempenho
	Sócios	Serviços e produtos adequados aos preços; cordialidade por parte do staff		X	X		Resposta a pedidos e reclamações atempadamente; resolução de problemas administrativos eficazes
Externos	AGAP e IDP	Crescimento do número de clubes e de participantes		X		X	Cumprimento dos compromissos assumidos em conjunto
	Organismos tutelados pelo governo	Parcerias e bom relacionamento entre instituições	X			X	Executar correctamente as políticas nacionais e regionais
	Município	Parcerias no desenvolvimento de actividades	X		X		Satisfação dos participantes nas actividades desenvolvidas em conjunto
	Fornecedores	Consulta e procura de serviços e/ou produtos		X	X		Transparência e honestidade nos processos; compromissos financeiros regularizados
	Concorrência	Reconhecimento da qualidade dos nossos serviços e produtos	X		X		Práticas inovadoras
	Clubes, Associações e outras Instituições	Parcerias e bom relacionamento entre instituições		X	X		Rigor e eficácia nos processos; Rapidez na resposta a solicitações

Com base na análise do quadro anterior, foi possível construir uma matriz, posicionando no respectivo quadrante cada *stakeholder* com base o seu nível de interesse e nível de influência nos processos de decisão da organização.

Quadro 1.3 Matriz de caracterização dos *Stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor

		Nível de Interesse no desempenho do HPC	
		Baixo	Alto
Nível de influência nos processos de decisão no HPC	Pouco	Esforço Mínimo Município Concorrência	Manter Informado Fornecedores Clubes, Associações e Instituições
	Muito	Manter actualizado Organismos tutelados pelo governo	Gerir em Proximidade Gestores Colaboradores AGAP e IDP

4.3. Análise SWOT

De acordo com Caldeira (2009) e Santos (2008) a análise SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, constituindo-se como um anagrama: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Os autores afirmam que não existem registos precisos sobre a origem deste tipo de análise, o qual pode ter sido produzido por dois professores da *Harvard Business School*, no entanto, há quem defenda que tenha sido utilizada por Sun Tzu num conselho que surge em epígrafe do seu livro (Arte da Guerra, 500 a.C.): “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Santos (2008) entende que a análise SWOT constitui-se como uma ferramenta de apoio à decisão e reflexão estratégica. A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

Caldeira (2009) refere que o ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprio, por seu lado, o ambiente externo está fora do controle da organização, contudo, deve conhecê-lo e monitoriza-lo com frequência de forma a evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. A colocação de sinais (+) ou (-) sob as colunas “pontos fracos” e “pontos fortes” deve ser feita de acordo com a seguinte legenda:

(+) Interacção positiva: ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade.

(-) Interacção negativa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Deste modo, apurámos o seguinte quadro (vd. Quadro 1.4) elaborado com base nos processos anteriormente descritos no capítulo onde se apresentaram os processos metodológicos:

Quadro 1.4 Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

	Forças	Fraquezas
Plano Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa jovem e dinâmica • Colaboradores maioritariamente licenciados • Líder de mercado a nível nacional e europeu • Fraca concorrência • Excelente localização e estacionamento gratuito • Instalações com qualidade superior à dos concorrentes • Tecnologias de Informação ao dispor de todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca gestão por falta de competências • Relações inter-departamentais praticamente inexistentes • Parcerias ineficazes • Vinculação do sócio à instituição demasiado extensa (contrato mínimo de permanência de 1 ano) • Marketing local quase inexistente • Manutenção morosa e ineficaz • Abandono do sócio por parte do clube • Fraca retenção
	Oportunidades	Ameaças
Plano Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de transportes favoráveis • Posicionamento da marca • Sensibilização da comunidade para os benefícios do desporto/<i>fitness</i> • Criação de protocolos com instituições ligadas ao ramo da saúde (hospitais, clínicas, centros de saúde, lares, etc.) • Desenvolvimento de programas empresariais 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de outro <i>Health Club</i> • Economia global debilitada • Aumento do IVA para o próximo ano • Pensamento do cidadão não orientado para a prevenção da saúde • Percepção do ginásio/<i>health club</i> como gasto e não como um investimento na saúde

Após a análise cuidada do quadro anterior, foi elaborada a seguinte matriz (vd. Quadro 1.5) onde se cruza as informações referentes à análise SWOT:

Quadro 1.5 Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

		Plano Interno															
		Fraquezas								Forças							
		Fraca retenção	Abandono do sócio por parte do clube	Manutenção morosa e ineficaz	Marketing local quase inexistente	Vinculação à instituição demasiado extensas	Parcerias ineficazes	Relações inter-departamentais praticamente inexistentes	Fraca gestão por falta de competências	Tecnologias de Informação ao dispor de todos	Instalações com qualidade superior à dos concorrentes	Excelente localização e estacionamento gratuito	Fraca concorrência	Líder de mercado a nível nacional e europeu	Colaboradores maioritariamente licenciados	Equipa jovem e dinâmica	
Plano Externo	Ameaças	Surgimento de outro Health Club															
		Economia global debilitada															
		Aumento do IVA para o próximo ano															
		Pensamento do cidadão não orientado para a prevenção da saúde															
		Percepção do ginásio/health club como gasto e não como um investimento															
	Oportunidades	Rede de transportes favoráveis															
		Posicionamento da marca															
		Sensibilização da comunidade para os benefícios do desporto/fitness															
		Criação de protocolos com instituições ligadas ao ramo da saúde															
		Desenvolvimento de programas empresariais															

Interacções a anular

Interacções a minimizar

Interacções a desenvolver

Interacções a consolidar

- Interacções a anular
- Interacções a minimizar
- Interacções a desenvolver
- Interacções a consolidar

4.4. Planeamento Estratégico

4.4.1. Temas-chave

Os temas-chave são apurados de acordo com as análises anteriormente feitas e orientadas de acordo com os pilares do BSC (missão, visão e valores). A marca Holmes Place tem definido os seus pilares da seguinte forma:

A missão da Holmes Place Iberia

A nossa missão é *ajudar as pessoas a melhorarem a sua qualidade de vida através da prática do exercício físico.*

A visão da Holmes Place Iberia

A nossa visão é *sermos reconhecidos como líderes da indústria do Fitness e como pioneiros na tarefa de melhorar a qualidade de vida de cada comunidade.*

O valor da Holmes Place Iberia

O nosso valor fundamental é *ajudar as pessoas.*

A cultura da Holmes Place Iberia

A nossa cultura de trabalho assenta na lealdade, iniciativa e envolvimento pessoal de todos os nossos colaboradores. Procuramos, assim, que todos se sintam encorajados a empenharem-se nas suas tarefas tendo sempre presente que a sua prestação é uma parte essencial do trabalho duma equipa empreendedora que se rege por um grande espírito de abertura e promove a partilha de ideais e iniciativas para ser bem-sucedida.

Consequentemente, destacámos três temas-chave fundamentais nos quais procuraremos identificar os indicadores de acção e de resultado que criarão valor para os demais interessados na organização em estudo:

- **Comunicação e Satisfação:** Comunicar de forma regular e eficiente a todos os *stakeholders* de forma a manter uma estreita ligação entre estes e a nossa organização. Determinar os níveis de satisfação dos nossos colaboradores e dos nossos sócios para podermos adequar os serviços e produtos às necessidades de ambos.
- **Conhecimento e Inovação:** Identificar as tendências dos mercados locais e internacionais na indústria do Fitness em Portugal, na Europa e no Mundo. Adoptar metodologias de investigação que aliem as nossas práticas inovadoras à criação de conhecimento no sentido de garantir a nossa posição de líderes no sector.
- **Imagem e Qualidade:** Gerir as instalações no intuito de obter certificação de qualidade por parte das entidades responsáveis e melhorar a qualidade das mesmas de forma a reduzir o número de reclamações. Procurar o reconhecimento enquanto profissionais de excelência com valores e princípios.

4.4.2. Perspectivas do BSC

Nesta etapa, iremos traduzir a estratégia pelas perspectivas do BSC no sentido de responder às questões atrás enunciadas. Desta forma, e dadas as características da empresa, optámos por gerir as perspectivas do seguinte modo:

Quadro 1.6 Perspectivas do BSC no HPC

Fonte: Elaborado pelo autor

Financeira

Gerir os recursos financeiros de modo a cumprir o budget, potencializar cada departamento no cumprimento do seu dever de modo a alcançar a nossa visão. Estabelecer novas parcerias de modo a aumentar o número de clientes e a melhorar a imagem da organização perante os *stakeholders*.

Clientes

Gerar valor para os nossos sócios através da qualidade dos espaços do clube e pelo relacionamento estabelecido com eles. Criar iniciativas que levem à satisfação dos sócios para que estes permaneçam connosco e nos referenciem como promotores da qualidade de vida e líderes na indústria do Fitness.

Processos Internos

Desenvolver e melhorar o conjunto de processos na organização através do trabalho em equipa e da tomada de decisão mais acertada. Queremos ser reconhecidos como profissionais de qualidade pelos serviços e produtos oferecidos.

Aprendizagem e Desenvolvimento

Formar continuamente os nossos colaboradores para que estes prestem o melhor serviço possível, reconhecendo-os pelo seu mérito. Queremos liderar através dos valores e crenças da empresa e implantar uma cultura sã que permita que todos atinjam os seus objectivos profissionais e pessoais. Queremos formar os melhores profissionais na área e sermos pioneiros na produção de conhecimento na área do Fitness na Europa.

Posto isto, é chegado o momento de definir os objectivos no seio de cada perspectiva, explicitando o que se pretende em cada um.

Quadro 1.7 Objectivos Estratégicos das Perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva - Aprendizagem e Desenvolvimento

Objectivo Estratégico	O que pretendemos?
A1 - Desenvolver um clima organizacional saudável	Pretende-se que os nossos colaboradores sejam orientados para o sucesso, reconhecendo-os pelo mérito.
A2 - Promover a satisfação e motivação dos colaboradores	Pretende-se que os nossos colaboradores se sintam representados pelas chefias e que se identifiquem com os valores da organização.
A3 - Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras	Deseja-se potenciar os Recursos Humanos, planeando formações e identificando tendências para que estes representem mais uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.
A4 - Desenvolver competências estratégicas	Procura-se dotar os RH de certificações académicas com base nas pesquisas feitas de e para a organização, complementando o leque de conhecimentos com formações e registar patentes sobre esses conhecimentos.

Perspectiva – Processos Internos

Objectivo Estratégico	O que pretendemos?
P1 - Melhorar os atributos dos serviços prestados	Melhorar a qualidade dos serviços que a empresa oferece para potenciar a compra dos mesmos por parte dos sócios.
P2 - Desenvolver Programas de AF adequados às necessidades dos sócios	Desenvolver actividades desportivas para os diversos segmentos específicos da população.
P3 - Promover o trabalho inter-departamental e a participação nas tomadas de decisão	Pretende-se que os colaboradores participem e contribuam activamente nos processos de operacionalização da estratégia definida.
P4 - Utilizar as ferramentas de Marketing como estratégia empresarial	Capacitar os RH para que estes compreendam a importância de um plano de Marketing para o alcance dos objectivos propostos.

P5 - Melhorar a comunicação interna e externa

Pretende-se divulgar a informação de forma mais fluente para reforçar a identidade institucional, incentivando o envolvimento e os laços de pertença.

Perspectiva - Clientes

Objectivo Estratégico	O que pretendemos?
C1 - Aumentar a satisfação dos sócios	Melhorar o sentimento dos sócios associado à estadia nos espaços do clube e daí retirar proveitos com a aquisição de serviços extra.
C2 - Desenvolver e melhorar relações com os sócios	Contactar com frequência com sócios e não-sócios de forma a mantê-los informados acerca das novidades que poderão interessar a compra ou incentivar a comprar novamente.
C3 - Melhorar a imagem da organização	Elevar os níveis de qualidade e certifica-la por parte das entidades competentes. Queremos dar resposta atempadamente às questões colocadas pelos sócios.
C4 - Aumentar a retenção de sócios	Satisfazer as necessidades dos sócios e superar as expectativas para que estes permaneçam connosco.

Perspectiva - Financeira

Objectivo Estratégico	O que pretendemos?
F1 - Promover o crescimento dos proveitos	Pretende-se aumentar os rendimentos para garantir a saúde financeira da organização.
F2 - Diminuir os custos de funcionamento	Pretende-se otimizar e maximizar os recursos espaciais da instalação desportiva.
F3 - Diversificar as fontes de rendimento	Diversificar as fontes de rendimento de modo a criar valor para mais pessoas, as quais também irão contribuir para a estabilidade financeira.
F4 - Aumentar a eficiência das cobranças	Pretendemos melhorar os processos de cobrança de dívidas e tentar converter as saídas dos nossos sócios ao prolongarem a sua vinculação ao clube.

4.4.3. Mapa Estratégico

Definidos os objectivos para cada perspectiva, passamos então à construção do mapa de estratégia, no intuito de representar toda a arquitectura inerente à definição da mesma.

O Mapa Estratégico assume a função primordial de explicitar a estratégia dentro da organização e constitui-se como uma ferramenta de acompanhamento do desempenho organizacional (Caldeira, 2009). A estrutura do mapa deverá ter em atenção o equilíbrio entre:

- O curto prazo e o médio-longo prazo;
- A componente financeira e a componente não-financeira;
- As áreas interna e externa da organização;
- Os indicadores de acção e os indicadores de resultados.

O mapa de estratégia proposto assenta na articulação de três vectores ou temas direccionais:

- Comunicação e Satisfação;
- Conhecimento e Inovação;
- Imagem e Qualidade.

Leal (2010), citando Kaplan e Norton (2009), refere que os temas dividem a estratégia em vários processos distintos de criação de valor. Todos estes temas são compostos pela interligação entre as perspectivas e eixos de actuação numa relação de causa-efeito, no sentido de se dar corpo à missão e visão da organização.

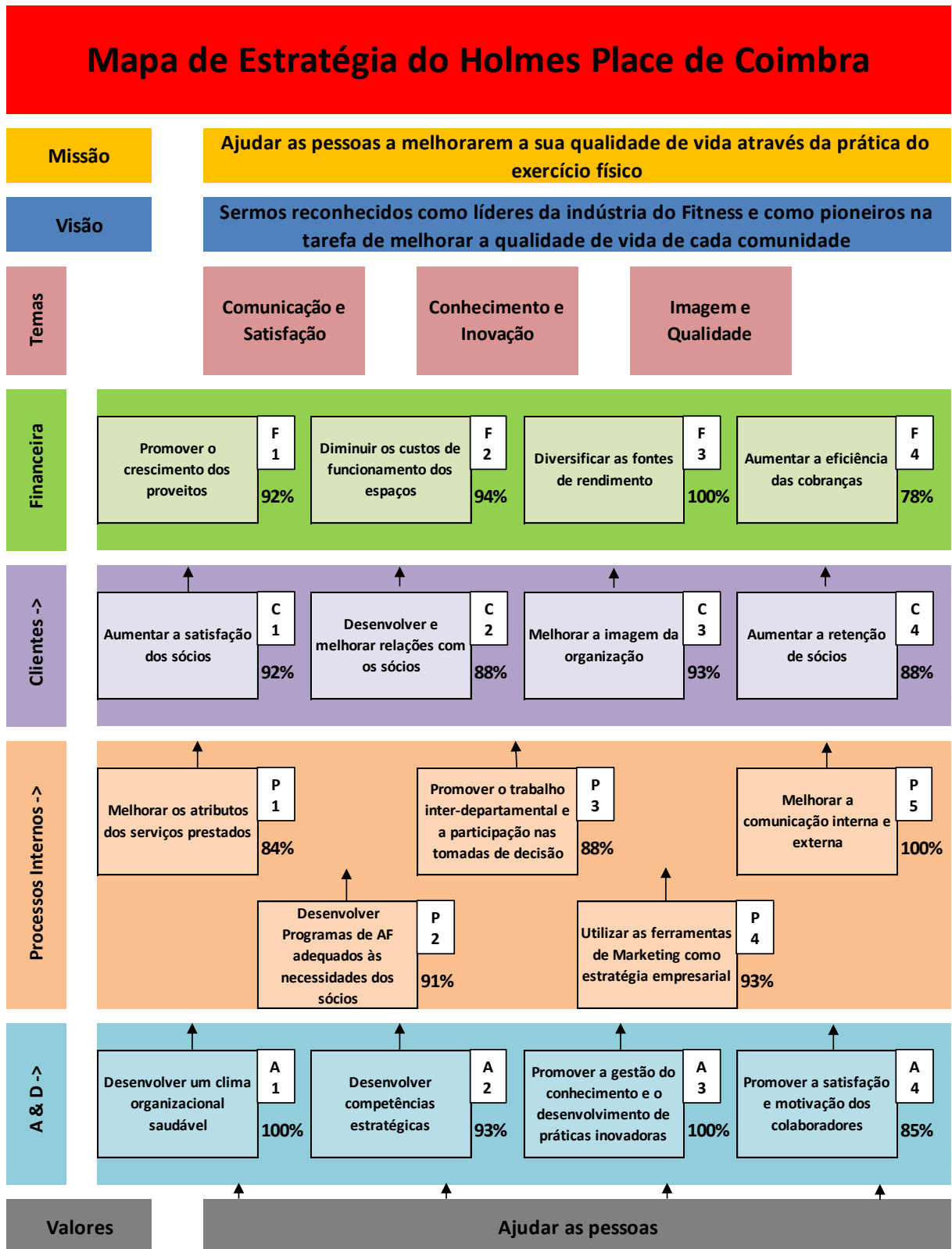


Figura 3.6 - Mapa Estratégico do HPC

Fonte: Elaborado pelo autor

Por forma a entender como um objectivo influencia outro, descrevemos através de setas, as relações de causalidade entre cada objectivo estratégico.

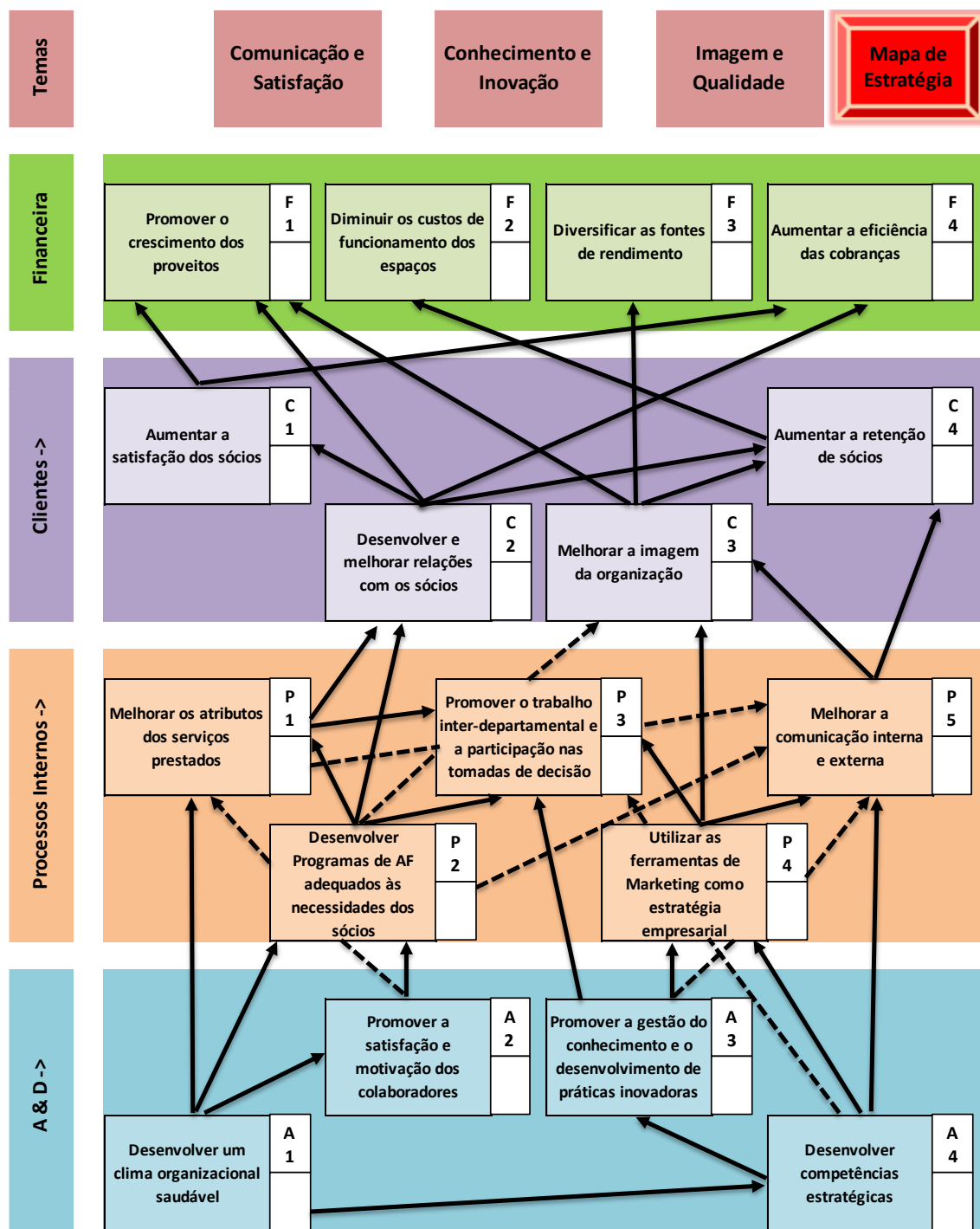


Figura 3.7 - Relações de Causa-efeito entre Objectivos Estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. Alinhar a Organização

4.5.1. Construção do *Balanced Scorecard* do HPC



Balanced Scorecard do Holmes Place de Coimbra

Ano	2011
Trimestre	4

Perspectiva	Objectivo Estratégico/Indicador	Tema	Tipo	Peso	Resultado	Metas				Score
						1T	2T	3T	4T	
Financeira	F1 - Promover o crescimento dos proveitos	I & Q		20%						
	1.1 EBITDA	I & Q	Resultado	33%	461.520 €	250.000 €	380.000 €	430.000 €	500.000 €	92%
	1.2 Revenue	I & Q	Resultado	33%	2.235.154 €	625.000 €	#####	#####	#####	89%
	1.3 Média das mensalidades	C & I	Resultado	33%	49 €	42 €	48,50 €	50 €	52 €	95%
	F2 - Diminuir os custos de funcionamento	C & I								
	1.4 Custos Operacionais (redução)	C & I	Resultado	50%	14%	4%	8%	12%	16%	88%
	1.5 Taxa de rendibilidade dos espaços	C & I	Resultado	50%	15%	5%	8%	11%	15%	100%
	F3 - Diversificar as fontes de rendimento	C & I								100%
	1.6 Nº de novas parcerias	C & I	Acção	100%	4	3	3	4	4	100%
	F4 - Aumentar a eficiência das cobranças	C & I								78%
	1.7 Taxa de cancelamentos revertidos	C & I	Resultado	75%	16%	8%	12%	16%	20%	82%
	1.8 Índice de dívidas recuperadas	C & I	Resultado	25%	65%	80%	85%	90%	100%	65%
	Desempenho total no grupo									91%
Cliente	C1 - Aumentar a satisfação dos sócios			20%						92%
	2.1 Taxa de rendibilidade por cliente	C & S	Resultado	25%	16%	8%	12%	16%	20%	78%
	2.2 Taxa de satisfação dos sócios	C & S	Resultado	75%	91%	80%	85%	90%	95%	96%
	C2 - Desenvolver e melhorar relações com os sócios									88%
	2.3 Nº de contactos feitos a sócios e/ou empresas	C & S	Acção	50%	40	30	30	40	40	100%
	2.4 Índice de fidelidade dos sócios	C & S	Resultado	50%	15%	8%	12%	16%	20%	77%
	C3 - Melhorar a imagem da organização									93%
	2.5 Índice de qualidade dos espaços do clube	I & Q	Resultado	33%	75%	75%	78%	80%	85%	88%
	2.6 Certificação da Qualidade do clube	I & Q	Acção	33%	1	0	0	0	1	100%
	2.7 Taxa de pedidos de alteração e reclamações respondidos	C & S	Resultado	33%	90%	80%	90%	95%	100%	90%
	C4 - Aumentar a retenção de sócios									88%
	2.8 Taxa de saídas e entradas de sócios (Attrition)	I & Q	Resultado	50%	110%	100%	110%	115%	120%	92%
	2.9 Taxa de Retenção	I & Q	Resultado	50%	72%	70%	80%	85%	85%	85%
	Desempenho total no grupo									86%

Apresentação e Discussão dos Resultados

Processos Internos				30%						
P1 - Melhorar os atributos dos serviços e produtos										84%
3.1 Taxa de satisfação/qualidade dos serviços e produtos	C & S	Resultado	50%	91%	85%	90%	95%	95%		96%
3.2 Taxa de cancelamentos e suspensões (diminuição)	C & S	Resultado	50%	21%	30%	25%	20%	15%		73%
P2 - Desenvolver programas de AF adequados às necessidades dos										91%
3.3 Nº de programas desenvolvidos	C & I	Ação	50%	9	2	5	7	10		90%
3.4 Nº de adesões a novos programas	C & S	Ação	50%	28	15	20	25	30		92%
P3 - Promover o trabalho inter-departamental e a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão										88%
3.5 Nº de melhorias introduzidas nos processos	C & I	Ação	50%	14	6	8	12	15		93%
3.6 Nº de reuniões inter-departamentais	C & I	Ação	50%	1,67	2	2	2	2		83%
P4 - Utilizar as ferramentas de Marketing como estratégia empresarial										93%
3.7 Nº de documentos e relatórios produzidos	C & I	Ação	50%	17	5	10	15	20		87%
3.8 Elaboração de um Plano de Marketing Estratégico	C & I	Ação	50%	0	1	0	0	0		100%
P5 - Melhorar a comunicação interna e externa										100%
3.9 Nº de reuniões internas	C & I	Ação	50%	15	15	15	15	15		100%
3.10 Nº de reuniões com parceiros e fornecedores	C & I	Ação	50%	4	4	4	4	4		100%
Desempenho total no grupo										90%

Aprendizagem e Desenvolvimento				30%						
A1 - Desenvolver um clima organizacional saudável										100%
4.1 Reconhecer os melhores colaboradores	C & S	Ação	50%	1	1	1	1	1		100%
4.2 Realizar avaliações 360º	C & S	Ação	50%	1	1	1	1	1		100%
A2 - Desenvolver competências estratégicas										93%
4.3 Nº de novas patentes registadas pela empresa	C & I	Ação	25%	1	0	0	0	1		100%
4.4 Nº de colaboradores com grau Mestre ou Doutor	C & I	Ação	25%	11	8	8	12	12		94%
4.5 Nº de formações completadas	C & I	Ação	25%	20	6	12	18	24		85%
4.6 Nº de estudos científicos elaborados pela empresa	C & I	Ação	25%	11	3	6	9	12		92%
A3 - Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras										100%
4.7 Elaborar um plano de formações internas e externas	C & I	Ação	50%	0	1	0	0	0		100%
4.8 Elaborar relatórios de pesquisa de benchmarking	C & I	Ação	50%	1	1	0	0	1		100%
A4 - Promover a satisfação e motivação dos colaboradores										85%
4.9 Índice de satisfação e motivação dos colaboradores	C & S	Resultado	50%	94%	80%	85%	90%	100%		94%
4.10 Índice de liderança (mede qualidade das chefias)	C & S	Resultado	50%	75%	80%	85%	90%	100%		75%
Desempenho total no grupo										94%

Performance do Holmes Place de Coimbra

91%

Figura 3.8 - Balanced Scorecard do HPC

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2. Scorecards Departamentais

Neste momento, iremos repartir os objectivos da empresa pelos departamentos do clube. A estratégia corporativa é desdobrada em cascata e são criados os *scorecards* departamentais, os quais representam os *scorecards* dos respectivos gestores ou *managers*.

Os *scorecards* contêm informações acerca da categoria do colaborador, sobre o seu avaliador, período de avaliação em que esta decorre e o nome do respectivo colaborador.

Para cada departamento estão descritos os KPI's e os respectivos objectivos de modo a discriminar cada elemento avaliado, assim como a sua importância.

Do ponto de vista da monitorização da performance, são apresentados os valores do *score* do ponto de vista pessoal e profissional, os quais servirão de base para determinar a sua média e consequente desempenho total, assumindo, desta forma, que o desempenho ou satisfação pessoal exerça influência sobre o desempenho profissional.

4.5.2.1. Club Manager Scorecard



Club Manager Scorecard

 Mapa de
Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Group Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	74%
Profissional	95%
Total	84%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
EBITDA	Crescimento dos proveitos	439.261 €	456.300 €	489.000 €	500.000 €	92%
Revenue	Crescimento dos proveitos	1.982.222,00 €	2.160.000,00 €	2.563.240,00 €	2.500.000,00 €	103%
Taxa de rentabilidade por cliente	Aumentar a compra por parte cliente	16%	14%	17%	20%	78%
Nº de melhorias introduzidas nos processos	Reengenharia de processos	6	5	3	15	93%
Nº de reuniões inter-departamentais	Alinhar todos os departamentos com a estratégia	1	2	2	2	83%
Nº de documentos e relatórios produzidos	Reportar a performance individual e departamental	16	17	19	20	95%
Elaboração de um Plano de Marketing Estratégico	Desenvolver estratégias para reposicionar o clube	-	-	-	-	-
Nº de reuniões internas	Alinhar os colaboradores dentro de cada departamento	5	5	5	15	100%
Nº de reuniões com parceiros e fornecedores	Melhorar relação com parceiros e fornecedores	1	2	1	4	100%
Reconhecer os melhores colaboradores	Aumentar a motivação dos colaboradores	0	0	1	1	100%
Nº de novas patentes registadas pela empresa	Aumentar a vantagem competitiva	0	1	0	1	100%
Nº de formações completadas	Potenciar as competências internas	17	21	23	24	96%
Elaborar um plano de formações internas e externas	Potenciar as competências internas	-	-	-	-	-

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	75%	78%	67%	100%	73%
	Satisfação e motivação	75%	70%	67%	100%	71%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	65%	84%	73%	100%	74%
	Índice de Liderança	62%	83%	87%	100%	77%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	2	1	5	80%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	2.200,00 €	2.250,00 €	2.623,00 €	3.500,00 €	67%

Figura 3.9 - Scorecard do Club Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2.3. Fitness Manager Scorecard



Fitness Manager Scorecard

Mapa de Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Club Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	91%
Profissional	95%
Total	93%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Taxa de rentabilidade dos espaços	Eficiência no aproveitamento dos espaços	15%	15%	15%	15%	100%
Nº de programas desenvolvidos	Redesenhar e adequar os serviços e produtos às necessidades do sócio	4	3	2	10	90%
Nº de adesões a novos programas		26	28	29	30	97%
Nº de colaboradores com grau de Mestre ou Doutor	Potenciar as competências internas	12	11	11	12	92%
Nº de estudos científicos elaborados pela empresa	Fomentar a investigação e valor da marca	5	4	2	12	92%
Elaborar relatórios de pesquisa de benchmarking	Identificar tendências e processos da concorrência	0	0	1	1	100%

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	100%	100%	100%	100%	100%
	Satisfação e motivação	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	80%	87%	88%	100%	85%
	Índice de Liderança	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	2	2	1	5	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	2.100,00 €	2.100,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €	98%

Figura 4.1 - Scorecard do Fitness Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2.4. Sales Manager Scorecard



Sales Manager Scorecard

 Mapa de
Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Club Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	72%
Profissional	100%
Total	86%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Média das mensalidades	Crescimento dos proveitos	47	49	52	52	95%
Nº de contactos feitos a sócios e/ou empresas	Prospecção de clientes	40	40	40	40	100%
Nº de novos contratos realizados (vendas)	Prospecção de clientes	160	145	130	450	97%
Valor facturado de NCV (new contract value)	Crescimento dos proveitos	120.000 €	112.000 €	97.000 €	300.000 €	110%
Nº de novas parcerias	Prospecção de clientes	1	2	1	4	100%

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	60%	77%	88%	100%	75%
	Satisfação e motivação	75%	74%	80%	100%	76%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	62%	68%	73%	100%	68%
	Índice de Liderança	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	1	1	5	60%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	1.700,00 €	1.863,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	74%

Figura 4.2 - Scorecard do Sales Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2.5. Administration Manager Scorecard



Administration Manager Scorecard

Mapa de Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Club Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	82%
Profissional	80%
Total	81%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Taxa de cancelamentos revertidos	Cancelamentos plan./ Conversões	16%	16%	17%	20%	82%
Índice de dívidas recuperadas	nº de dívidas plan./ nº de dívidas recup.	65%	72%	59%	100%	65%
Índice de fidelidade dos sócios	nº de sócios que adquirem um serviço ≥2 vezes/trimestre	13%	17%	16%	20%	77%
Taxa de pedidos de alteração e reclamações respondidos	nº de pedidos e reclamações recebidos/ nº de pedidos e reclamações respondidos em <48h	90%	87%	93%	100%	90%
Taxa de saídas e entradas de sócios (Attrition)	nº de novos sócios / nº de sócios cancelados	110%	105%	115%	120%	92%
Taxa de Retenção	nº médio de mens. Pagas por 2 anos/ nº médio de sócios por 2anos	70%	75%	72%	85%	85%
Taxa de cancelamentos e suspensões	nº de canc. E Susp. por ano/ nº médio de sócios por ano	17%	19%	26%	15%	73%

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	100%	90%	87%	100%	92%
	Satisfação e motivação	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	65%	84%	73%	100%	74%
	Índice de Liderança	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	2	1	5	80%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	1.700,00 €	1.750,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €	83%

Figura 4.3 - Scorecard do Administration Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2.6. Operations Manager Scorecard



Operations Manager Scorecard

 Mapa de
Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Club Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	79%
Profissional	92%
Total	85%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Custos Operacionais (redução)	Reduzir os custos de manutenção do clube	13%	14%	15%	16%	88%
Certificação da Qualidade do clube	Certificar e maximizar a qualidade	0	1	0	1	100%
Índice de qualidade dos espaços do clube	Identificar a qualidade do clube	70%	76%	79%	85%	88%

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	100%	90%	87%	100%	92%
	Satisfação e motivação	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	65%	84%	73%	100%	74%
	Índice de Liderança	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	1	1	5	60%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	1.700,00 €	1.750,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €	83%

Figura 4.4 - Scorecard do Operations Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2.7. Reception Manager Scorecard



Reception Manager Scorecard

 Mapa de
Estratégia

Colaborador	Colaborador X
Categoria	Manager
Avaliador	Club Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

Performance	
Pessoal	89%
Profissional	95%
Total	92%

KPI'S Departamentais

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Taxa de satisfação dos sócios	Identificar os níveis de satisfação dos sócios	87%	93%	94%	95%	96%
Taxa de satisfação/qualidade dos serviços e produtos	Identificar como o sócio avalia os serviços e produtos	88%	91%	94%	95%	96%
Realizar avaliações 360º	Identificar como os nossos colegas nos vêem	0	0	1	1	100%
Índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Identificar a satisfação do staff	90%	92%	100%	100%	94%
Revenue da Loja	Crescimento dos proveitos	3.286 €	3.542 €	2.935 €	10.000 €	98%
Índice de liderança (mede a qualidade das chefias)	Identificar como são vistos os gerentes pelo seu staff	70%	76%	79%	85%	88%

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	100%	100%	90%	100%	97%
	Satisfação e motivação	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	80%	84%	85%	100%	83%
	Índice de Liderança	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	2	2	1	5	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	1.783,00 €	1.485,00 €	1.560,00 €	1.800,00 €	89%

Figura 4.5 - Scorecard do Reception Manager

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6. Planear os Processos

4.6.1. BSCP – Personal Trainers



BSC Pessoal - Personal Trainer X



Performance

89%

Categoria	Personal Trainer
Avaliador	Fitness Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

BSC Pessoal

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 5 vezes por semana	100%	100%	100%	100%	100%
	Satisfação e motivação	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	70%	75%	73%	100%	73%
	Avaliação de procedimentos	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	1	1	5	60%
	Nº de programas desenvolvidos	1	0	0	1	100%
	Nº de artigos publicados	0	0	1	1	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	2.100,00 €	2.100,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €	98%
	50H de PT vendidas/mês	58	55	47	150	107%
	Valor gerado em cursos	200 €	160 €	180 €	600,00 €	90%

Objectivos a Médio-Longo Prazo

Nível Pessoal

Melhorar o relacionamento com a namorada
 Baixar os valores de massa gorda para 10%
 Visitar a Irlanda

Data Prevista

01-02-2012 Planear actividades ao fim de semana
 15-01-2012 Elaborar um plano semestral de periodização dos treinos
 05-04-2012 Poupar 75€ por mês até à data

Iniciativa

Nível Profissional

Frequentar o Doutoramento em Gestão do Desporto
 Publicar um artigo numa revista de categoria B
 Ocupar o cargo de Strategy Manager no Holmes Place de Coimbra

01-07-2012 Elaborar o projecto com o apoio do orientador
 01-06-2012 Elaborar o artigo com o apoio do orientador
 01-01-2012 Apresentar a tese e sua operacionalização deste ao Club Manager

Figura 4.6 - BSCP para Personal Trainers

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2. BSCP – Sales Consultants



BSC Pessoal - Consultor Comercial X



Performance

74%

Categoria	Sales Consultant
Avaliador	Sales Manager
Período de Avaliação	Janeiro a Dezembro de 2011

BSC Pessoal

						Resultado
Perspectiva Interna	Treinar ≥ 3 vezes por semana	98%	100%	95%	100%	98%
	Satisfação e motivação	75%	74%	80%	100%	76%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	62%	68%	73%	100%	68%
	Avaliação de procedimentos	75%	83%	87%	100%	82%
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completadas	1	1	1	5	60%
	Nº de formações internas dadas	1	0	0	2	50%
Perspectiva Financeira	Ordenado Actual/Ordenado Pretendido	1.700,00 €	1.769,00 €	1.800,00 €	2.000,00 €	88%

Objectivos a Médio-Longo Prazo

Nível Pessoal

Melhorar o relacionamento com o irmão
Baixar os valores de massa gorda para 14%
Vencer o torneio de bowling

Data Prevista

Iniciativa

01-02-2012 Organizar jantares e saídas temáticas
15-01-2012 Elaborar um plano semestral de periodização dos treinos
18-03-2012 Treinar 2x/semana

Nível Profissional

Frequentar o Mestrado em Comunicação Empresarial
Ocupar o cargo de Sales Manager no Holmes Place de Coimbra

01-07-2012 Realizar 8 formações até à data de inscrição
01-01-2012 Atingir todos os objectivos e 90% na avaliação 360º

Figura 4.7 - BSCP para Consultores Comerciais

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7. Monitorização da Performance

Neste momento, importa responder a determinadas questões que nos guiarão através do processo de monitorização:

- Qual a metodologia e instrumentos a adoptar de modo a permitir monitorizar a implementação da estratégia?
- Quais os critérios de aferição da performance?
- Como operacionalizar todo este processo?

De forma a garantir a correcta aplicação destes processos que visam implementar a metodologia do BSC, deve-se eleger uma pessoa ou grupo responsável que assegure a consecução dos mesmos. O órgão responsável deverá analisar o desempenho registado e desenvolver iniciativas que permitam o alcance dos objectivos inicialmente propostos, tudo isto, assente num processo de melhoria contínua PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Do nosso ponto de vista e na opinião de Caldeira (2009), a organização deve criar o seu próprio BSC em suporte *excel* ou outro semelhante de modo a poder adaptar a ferramenta à instituição e não o contrário, resultado da falta de flexibilidade de alguns programas informáticos disponíveis no mercado. Não queremos com isto afirmar que devemos excluir a aquisição de tal produto, antes pelo contrário, os programas informáticos têm inúmeras vantagens, no entanto, a folha de cálculo proposta permite aos criadores da mesma entenderem com maior clareza o funcionamento da metodologia em si e ajustar qualquer elemento mais comodamente à medida que se considerar necessário.

Como foi referido anteriormente, foi criada uma folha de cálculo em Excel para monitorar a performance e acompanhar o desenvolvimento das actividades por parte de cada colaborador. Foi elaborada uma escala percentual para quantificar o cumprimento de cada indicador, a qual é composta por patamares com valores baseados nos requisitos do Holmes Place, no que diz respeito ao sistema de avaliações internas.

Quadro 1.8 Grelha de Critérios de Aferição da Performance

Fonte: Elaborado pelo autor

Mau	≤ 79%	Vermelho
Alerta	Entre 80 e 99%	Amarelo
Atingido	≥ 100%	Verde


O sistema de avaliação proposto é igual para todos os *scorecards* que compõem o BSC, no entanto, cada perspectiva, objectivo estratégico e indicador pode ter um peso diferente consoante a importância dos mesmos.

De forma a tornar este processo contínuo em termos de avaliação, os dados devem ser actualizados diariamente para os separadores de acompanhamento de metas e até dois dias para os restantes indicadores. Para os resultados trimestrais, estes devem estar introduzidos e o relatório elaborado até ao 5º dia útil do mês seguinte.

De modo a facilitar a navegação, foram criadas várias hiperligações no mapa de estratégia, ligando os objectivos estratégicos aos indicadores, e destes para o *scorecard* do seu responsável. Com base nesta estrutura, cada *Manager* preenche o seu painel de desempenho e o seu *score*, bem como o da organização, sendo actualizados instantaneamente.

Por fim, o mapa dos objectivos estratégicos comporta informações detalhadas acerca do modo como estes são medidos, do responsável pela performance do mesmo, o orçamento disponibilizado e o objectivo por cada perspectiva. Este quadro permite entender, através da sua leitura, a importância que cada indicador comporta e o retorno financeiro ou não-financeiro que se espera para os próximos três anos.

4.7.1. Acompanhamento de Metas – Fitness



Acompanhamento de Metas - Fitness

Mapa de Estratégia

Mês

Dezembro

Personal Trainer	PT Target	DD enviado banco	Horas Novas		Horas PT Actual	PT %	Clientes Actuais	Novos Clientes	PT Canc. Horas
			Horas Pack	Horas DD					
Personal Trainer X	50	30	10	5	45	90%	6	2	10

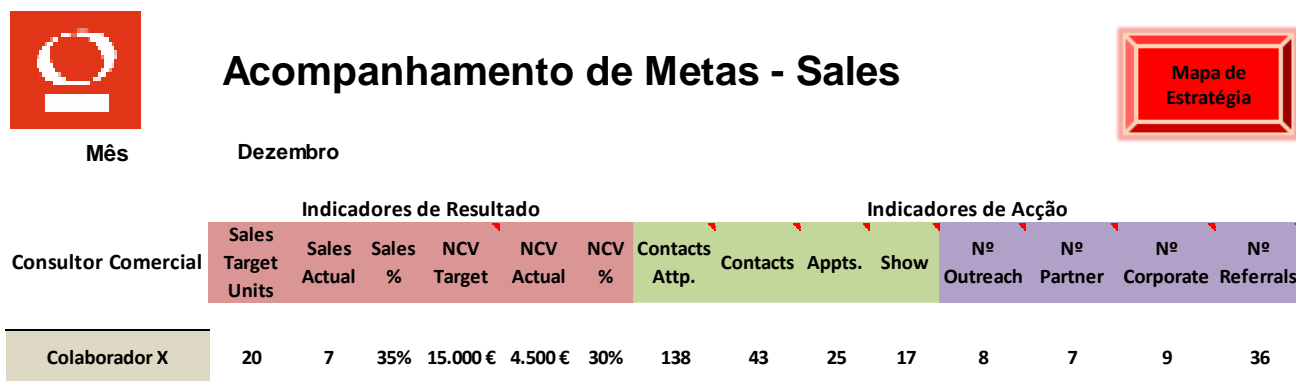
(Cont)

PT Susp. Horas	Revenue PT Target	Valor /Hora PT	Revenue PT Actual	% Revenue PT	Courses Target	Courses Actual	Courses %	Horas PT Dadas	Horas PT Dadas/Vendas	Horas PT susp./vendas	Horas PT canc./vendas
5	2.500 €	50 €	2.250 €	90%	200 €	150 €	75%	40	89%	11%	22%

Figura 4.8 - Ficha de Acompanhamento de Metas do Departamento de Fitness

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.2. Acompanhamento de Metas - Sales



(Cont)

TI/Contacts Attp.	Appt./ Contacts	Sales/ Contacts	Sales/ Show	Sales/ Outreach	Sales/ Partner	Sales/ Corporate	Sales/ Referrals
31%	58%	16%	41%	88%	100%	78%	19%

Figura 4.9 - Ficha de Acompanhamento de Metas do Departamento Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.8. Reflexão do Investigador

Após análise dos documentos, depreendemos que o Holmes Place de Coimbra poderá aumentar os seus lucros e notoriedade se procurar desenvolver actividades que estejam de acordo com a estratégia da cidade. Para tal, poderão ser criadas actividades ligadas à saúde, porém, de carácter científico, com todos os procedimentos e registos necessários para garantir a qualidade e fiabilidade dos dados produzidos posteriormente.

Por outro lado, e com o seu desenvolvimento em Coimbra, o HPC poderá debruçar-se sobre o Golfe, tanto a nível da preparação específica de atletas, bem como na participação de eventos ou convenções.

De forma a garantir estas acções, os gestores de topo devem desenvolver capacidades de adaptação a novos meios, bem como *skills* em comunicação e liderança para levar as equipas rumo ao sucesso. É de suma importância que os decisores mantenham uma mente aberta para os novos desafios que surgirão e para novas oportunidades despercebidas até à data.

Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações

“A vida é uma tragédia quando vista de perto, mas uma comédia quando vista de longe”

Charlie Chaplin

5.1. Conclusões

A indústria do *Fitness* tem vindo a sofrer profundas alterações na última década, tanto a nível das suas estruturas físicas como na forma como são elaborados os programas de saúde. Observa-se, ainda em alguns casos, a presença de pessoas sem a formação necessária para desempenharem as funções nos cargos de gestão, nos quais estes sujeitos são responsáveis por dirigir a organização, procurando sempre antecipar as mudanças e impulsionar as empresas para o futuro.

Ao longo do estudo ficou claro o peso dos Recursos Humanos e o efeito de diferenciação que provoca perante a concorrência. As empresas devem apostar fortemente neste recurso e garantir um percurso de aprendizagem constante para que este se desenvolva e mantenha ou eleve o seu grau de competitividade. A estratégia servirá como guia de orientação aos demais colaboradores ao longo do percurso, afastando a organização dos caminhos desastrosos.

O **problema** que nos propusemos estudar consistia em definir uma proposta metodológica de sistematização da implementação e desdobramento do pensamento estratégico em acções operacionais, no contexto de um *Health Club*, mais propriamente, no Holmes Place de Coimbra.

De maneira a orientar o trabalho, foram seguidas as premissas do Capítulo 3 (Metodologia). Só assim nos foi possível elaborar o documento em

Excel, o qual tem a finalidade de nos auxiliar a monitorar o desempenho da organização em tempo real e identificar o rumo que a organização está a tomar, decorrente das opções estratégicas que tomámos. A estratégia tem por base de sustentação a Análise SWOT, a Análise dos *Stakeholders*, os documentos oficiais, os livros e artigos de carácter científico consultados, bem como as entrevistas não estruturadas efectuadas ao longo do processo.

O **1º sub-problema** consistia em determinar como a organização deve tratar a perspectiva da Aprendizagem e Inovação, identificando como os recursos humanos podem influenciar a organização através do seu conhecimento.

A ideia chave para garantir a vantagem competitiva é de contratar os melhores profissionais da área e oferecer condições para que estes se envolvam num processo de formação contínua, de modo a proporcionar um ambiente favorável à melhoria ou produção de novos serviços ou produtos, ou seja, inovando.

É por meio de colaboradores detentores de competências adequadas ao cargo que desenvolvem que as organizações se distinguem das outras e mantêm uma saúde financeira permanente. A certificação de competências através de seminários, palestras e de outras formações, bem como e o grau académico de cada trabalhador fará alavancar as potencialidades da empresa, ditando as tendências dos tempos vindouros e colocando-a num posicionamento de líder de mercado.

De forma a impulsionar todos estes elementos é necessário uma força motriz que conduza os esforços de todos num único sentido, é necessário um líder que incentive e reconheça as capacidades e os feitos de cada um, fazendo com que cada indivíduo se sinta em parte responsável pelo êxito da firma. A satisfação e o grau de motivação de cada um ditarão a energia empregue na execução das tarefas e o grau de envolvimento em cada processo.

Para garantir a consecução dos objectivos, cada funcionário é responsável por desenvolver um certo número de actividades que serão supervisionadas através do *scorecard* individual, departamental e da grelha de acompanhamento de metas.

O 2º **sub-problema** pretendia identificar como a empresa deve desenvolver e aplicar o conjunto de processos necessários à consecução dos resultados propostos.

As competências adquiridas permitirão desenvolver e/ou os programas físicos que a empresa tem ao dispor do sócio. No entanto, não devemos apenas mudar por mudar sem um rumo ou objectivo, por isso, os departamentos devem trocar opiniões, construir ideias que satisfaçam as necessidades específicas de cada utente. Esta troca de informações formais ou informais permitirá que todos os colaboradores se conheçam melhor e conheçam também as funções que cada um desempenha. Por outro lado, abrimos uma janela de oportunidade para introduzir melhorias nos demais processos que, juntos, formam os serviços que a empresa dispõe e pelos quais esta procura se distinguir.

No intuito de melhorar a comunicação com o ambiente externo e promover a organização, deverá ser elaborado um plano de Marketing estratégico, o qual irá auxiliar o HPC a posicionar-se como uma empresa verdadeiramente líder e pioneira em melhorar a qualidade de vida de cada comunidade pelas boas práticas e pelos resultados em termos de saúde alcançados.

Por outro lado, deverão ser planeadas reuniões com os parceiros e fornecedores de forma a fazer um balanço das actividades desenvolvidas e dos resultados obtidos para determinar o efeito da estratégia escolhida e alterá-la se necessário.

Espera-se, com tudo isto, que os níveis de satisfação e de qualidade dos serviços e produtos aumentem e que os sócios permaneçam connosco durante mais tempo, traduzindo-se por uma diminuição do número de cancelamentos e suspensões e, conseqüentemente, por um aumento do retorno financeiro.

O 3º **sub-problema** pretendia verificar a forma como o clube deveria lidar com a perspectiva dos clientes, ou seja, de que forma o clube deveria desenvolver relações com os seus clientes e atender às suas necessidades.

Uma vez que se desenvolveram os processos fundamentais para a prestação dos serviços e produtos que o clube oferece, surge a necessidade de identificar como os nossos clientes os perspectivam e de que forma se correspondeu ou superou as expectativas.

Conseqüentemente espera-se uma rentabilidade superior por parte dos sócios, já que a probabilidade de adquirirem serviços adicionais ou outros produtos é maior, por outro lado, o abandono ou desvinculação tenderá a diminuir, fruto dos seus níveis de satisfação.

A forma como o clube é visto pela qualidade é de suma importância. Deve-se proporcionar as condições para que cada vinda ao clube se torne inesquecível e prazerosa. A certificação da qualidade garantirá a execução de processos indispensáveis à manutenção das variáveis do conforto e passará uma imagem de profissionalismo e rigor.

Não devemos esquecer que para saber é necessário perguntar! E para tal, devemos comunicar eficientemente com os nossos sócios e geri-los em proximidade de forma a manter uma relação de confiança que nos ajudará a adaptar-nos relativamente às suas necessidades.

Todavia, só podemos alcançar estes resultados se o nosso foco for o cliente e se este se sentir valorizado, não apenas “mais um” que frequenta o espaço ocasionalmente. Deve-se estar atento às reclamações, procurar perceber a causa das mesmas e dirigir uma resposta no curto prazo.

O **4º sub-problema** buscava determinar como a componente financeira necessitaria ser gerida e como os objectivos financeiros do clube são distribuídos pelos departamentos e pelos respectivos colaboradores.

À semelhança de muitas outras organizações, o Holmes Place concentra as suas atenções apenas ou na sua grande maioria, nos aspectos financeiros, descorando as componentes intangíveis, as quais estão na causa da estabilidade financeira ou, ao inverso, da insolvência.

Apenas nesta perspectiva o Holmes Place procura averiguar os seus resultados financeiros, o que é evidente com a quantidade de documentos internos desta natureza. No entanto, a partir dos dados obtidos não há evidências de qualquer tipo de gestão de recursos financeiros, a rentabilidade dos espaços é por completo desconhecida e as parcerias são fúteis pois não são desenvolvidas, sobrando apenas os papéis dos acordos nas gavetas.

Os indicadores financeiros propostos na ferramenta são, em parte, análogos aos do HPC, por entendermos que são os mais relevantes quanto à sua finalidade.

As relações de causa-efeito levam a concluir que a saúde financeira de uma empresa depende da natureza dos intangíveis, sendo estes alavancas para o sucesso financeiro e entendido como o efeito (tangível) de múltiplas causas (intangível).

5.2. Recomendações

“O veneno que mata as naturezas fracas é um fortificante para as fortes e por isso não lhe chamam veneno...”

Friedrich Nietzsche

Ao longo deste trabalho, revelaram-se um conjunto de premissas fundamentais para a sua concretização. Como factores fundamentais para o sucesso da implementação desta metodologia, recomenda-se o seguinte:

- Envolver a gestão de topo em todo o processo, pois a sua visão e poder decisório são essenciais ao êxito da sua divulgação e aplicação.
- Deve ser nomeado um responsável pelo BSC (Strategy Manager, por exemplo) de forma a conduzir os restantes colaboradores e a efectuar os registos no suporte em *Excel*.
- A aplicação do BSC requer tempo e dedicação, pelo qual se deve preparar para a mudança, o que para muitos é difícil.
- TODOS os colaboradores são importantes! Cabe-nos entender que cada um tem uma perspectiva diferente sobre a organização com um todo e que devemos ouvi-la de forma a entender o que devemos reforçar ou mudar. Ao defendermos os RH como activo mais importante, devemos envolver todos os indivíduos para que estes se sintam parte integrante de um processo essencial para alcançar o sucesso.

Como sugestões para futuras investigações, propõe-se a aplicação desta metodologia estratégica no HPC por um período 12 a 24 meses para que se possa ampliar o trabalho até agora produzido e verificar os resultados produzidos ao longo do ciclo de avaliação. O responsável pela aplicação e monitorização do BSC deve trabalhar em conjunto com os restantes gestores dos departamentos de forma a acompanhar a estratégia e sua implementação.

O futuro dos *Health Clubs* tende para converter estes espaços em parceiros-chave no que respeita a promoção da saúde da população mundial, tornando os profissionais da saúde em recursos fundamentais no controle da saúde e como pólos de investigação quer do conceito de *wellness* (bem-estar), quer do conceito de *fitness* (Nielsen & Les Mills, 2010).

É tempo de perceber que o Desporto e as empresas que abarca são hoje organizações complexas com uma tarefa muito importante: **desenvolver o ser Humano na sua vertente física e psicológica**, procurando aliar uma mente sã num corpo sã.

Para que esta visão seja atingível, deve-se dar lugar aos profissionais devidamente preparados para ocupar os postos com maior responsabilidade dentro das organizações (Mocsányi e Bastos, 2005; Corrêa e Ferreira, 2009) e, como diz Pires (2007), deixar de optar por “desenrascar” algumas situações com pessoas incapacitadas que apenas consomem tempo e dinheiro e posicionam os profissionais do Desporto como meros intervenientes de sorriso esboçado que ainda não entenderam que vivemos na era da informação, a qual pressupõe uma ideologia de formação contínua.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, S; MARÇAL, R; KOVALESKI, J. (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* – Florianópolis, SC, Brasil.

BARREIRA, C; CARVALHO, A. (2007). A realidade portuguesa do conforto em instalações de *fitness*. O que mudar? *Revista Motricidade*, vol. 3, n.2, p. 69-80.

BECKER, E; HUSELID, M; ULRICH, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance*, 11ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

CABRITA, M. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.

CALDEIRA, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina.

CÂNDIDO, C; SANTOS S. (2009). Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: Uma questão controversa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 8 n.2, p. 10-18.

CARDOSO, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, n. 2, p.191-211.

CHIAVENATO, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus.

CLAUDINO, R. (2010). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Síntese Teórica*. Manual de apoio da disciplina de Recursos Humanos do XIII Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – não publicado.

COLAÇO, C. (2009). *Planear uma Investigação*. Textos de apoio da disciplina de Planeamento Estratégico do XI Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – não publicado.

CORRÊA, S; FERREIRA, A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *FACEF Pesquisa*, vol. 12, n.1.

COUTINHO, L; DELFINO, L; COSTA, W. (2009). *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf

CUNHA, L. (2007). *Os Espaços do Desporto. Uma gestão para o desenvolvimento humano.* Coimbra: Edições Almedina.

DARMONT, N. (2006). *Estratégias de selecção profissional em empresas Fitness: nível de coerência entre demandas e práticas de RH.* Disponível em: <http://www.edvaldodefarias.com/criteriosdeselecaoemfitness.pdf>

DOLAN, S; GARCÍA, S. (2006). *Gestão por Valores.* Porto: Editora BioRumo.

DRUCKER, P. (1999). *Management for the 21st Century.* New York: PerfectBound Publishers.

EVANS, D. (2008). *Developing Dashboards: Performance at a Glance.* *ACSM's Health and Fitness Journal*, vol. 13, n.1. Lippincott, Williams & Wilkins.

FEIJÓ, J; SILVA, M. (2007). *Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras.* Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf

FILHO, O. (2006). *Pilotagem de empresas – uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia.* Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do SUL – Porto Alegre.

GREVE, J. e SALLES, J. (2007). *A gestão de estratégias como o uso do Balanced Scorecard garante o alcance dos objectivos estratégicos?* *Revista de Gestão Industrial*, vol. 03, n. 02, p. 57-73.

GUEDES, I. (2006). *Processo de Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PAQTCPB.* Monografia apresentada na Universidade Federal de Campina Grande/ Centro de Humanidades - Brasil.

GUPTA, P. (2009). *Inovação empresarial no século XXI – Versão Executiva.* Vida Económica – Editorial, S.A.

JONES, D. (2006). *Balanced Scorecards: Improving your outcomes measures.* *ACSM'S Health & Fitness Journal*, Vol. 10, n.2, March/April.

KAPLAN, R. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard.* Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>

KAPLAN, R; NORTON, D. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance.* *Harvard Business Review*, January-February.

KAPLAN, R; NORTON, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard,* 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R; NORTON, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard.* Harvard Business School Publishing. Editora Campus.

KAPLAN, R; NORTON, D. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Editora Elsevier.

KOTLER, P. (2003). *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

LEAL, T. (2010). *A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local: estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves*. Tese de Mestrado. FMH-UTL.

LOUREIRO, J. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico.

MASLOW, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

MATOS, F; LOPES, A. (2008). *Gestão do Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento Organizacional e Gestão* Vol. 14, n.2, p.233-245. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/coq/v14n2/v14n2a07.pdf>

MATTOS, P. (2005). *A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise*. RAP Jul/Ago vol.39, n. 4, p. 823-847. Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Editora Bookman.

MOCSÁNY, V; BASTOS, F. (2005). *Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos*. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte* nº4 (4), p.55-69.

MONTEIRO, J; SANTO, F; BONACINA, F. (2005). *Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol.18, n.2, p. 237-246.

MOURA, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos – Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

NEELY, A. (1999). *The performance revolution: why now and what next?* *International Journal of Operations & Production Management*, vol.19, n.2, p. 205-228. MCB University Press.

NEELY, A; RICHARDS, H; MILLS, J; PLATTS, K. (2002). *Getting the measures of your business*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

NEVES, A. (2008). *Avaliação de desempenho no contexto da gestão integrada de recursos humanos de uma entidade fechada de previdência complementar*. Monografia apresentada na Universidade de Brasília – UnB. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação.

NEVES, J. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisa em Administração, vol.1, n.3, 2º SEM. São Paulo

NIELSEN & LES MILLS (2010). *Future of Fitness - White Paper*, Jan. Disponível em: www.futureoffitnesswhitepaper.com

PERSON, R. (2009). *Balanced Scorecards & Operacional Dashboards with Microsoft Excel*. Wiley Publishing, Inc.

PINTO, C; RODRIGUES, J; SANTOS, A; MELO, L; RODRIGUES, M. (2010). *Fundamentos da Gestão*, 3ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

PIRES, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*. Lisboa: Porto Editora.

PORTER, M. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

QUIVY, R; CAMPENHOUND, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Editora Gradiva.

RAMPERSAD, H. (2006). *Balanced Scorecard pessoal: o caminho para a felicidade individual, integridade pessoal e eficácia organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

RENTES, A; AKEN, E. ESPOSTO, K. (2009). *Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional*. Disponível em: http://www.hominiss.com.br/admin/docs/arquivos/Sistema_de_medicao_de_desempenho.pdf

RIBEIRO, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.

RUSSO, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e PMI*. Lisboa: Lidel.

SANTOS, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SENA, P. (2000). *Avaliação empírica da Cultura, Satisfação no trabalho e Compromisso Organizacional numa Cadeia de Health Clubs*. Tese de Mestrado – Universidade do Porto.

SERRA, F. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.

SKOK, W; KOPHAMEL, A; RICHARDSON, I. (2001). Diagnosing information

systems success: importance–performance maps in the health club industry. *Information & Management* n. 38 p.409 – 419. Elsevier.

TANIGUCHI, K; COSTA, S. (2009). Clima Organizacional – Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, vol. XIII, n.18.

TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Editora.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas* Vol. 40, n.4, p.20-37, São Paulo.

VILLAÇA, T. (2005). *Mensuração de resultados tangíveis dos investimentos em T&D nas empresas fitness das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo*. Monografia apresentada na Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.

Legislação Consultada

- **Decreto-Lei n.º 267/95 de 18 de Outubro** - estabelece o regime de apoio aos dirigentes desportivos em regime de voluntariado e o interesse na promoção, organização e desenvolvimento do desporto.
- **Lei nº 5/2007 de Janeiro** – Estabelece a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto.
- **Livro Branco sobre o Desporto** - Comissão Das Comunidades Europeias, Bruxelas (2007).

Sítios Web consultados:

- www.easm.net
- www.agap.pt
- www.idp.pt
- www.holmesplace.pt
- www.gestaofitness.ning.com
- www.ehfa.eu
- www.easygym.co.uk
- www.clubindustry.com
- www.medicalfitness.org
- www.gestaofitness.wordpress.com
- www.apogesd.pt
- www.nassm.com
- www.ihrsa.com
- www.iapmei.pt
- www.spi.pt
- www.forumolimpico.org
- www.bsconline.org
- www.kpifix.com

Anexos

Anexo A - Glossário

Estratégia -Escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar as suas propostas de valor aos clientes do segmento-alvo (Kaplan & Norton, 1997).

Vantagem competitiva - Capacidade de uma empresa realizar eficientemente o conjunto de actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas actividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores (Porter, 1980).

Cultura Organizacional - Conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, que orientam o seu comportamento (Taniguchi e Costa, 2009)

Capital intelectual - Conjunto de intangíveis valiosos (capazes de criar valor) que podem ser usados na produção da riqueza, cuja fonte geradora de valor é a interacção e a combinação dinâmica entre as suas componentes (Cabrita, 2009).

Valores - Princípios que guiam a organização, demonstrados pelo comportamento dos funcionários no seu dia-a-dia e, que definem a forma como a empresa espera que todos que ali trabalhem se comportem no alcance dos objectivos comuns à organização (Niven, 2006)

Avaliação do Desempenho - Metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e colectivo dos membros da organização, tendo como principal objectivo promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como assegurar uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional (Claudino, 2010).

KPI – Indicador-chave de performance, representando a métrica quantitativa de indicação de eficiência, realização ou desempenho (Santos, 2008).

Swot – Ferramenta de análise do meio interno e externo com a finalidade de apoiar a tomada de decisão estratégica. A análise permite identificar as oportunidades e ameaças (meio externo) e os pontos fortes e pontos fracos (meio interno) (Santos, 2008).

Stakeholders – Conjunto de pessoas físicas ou jurídicas que são directa ou indirectamente afectadas pelas actividades de uma organização e que também exerce sobre ela alguma influência (Greve e Salles, 2007).

Indicadores – Informação acerca do estado de cumprimento dos objectivos estratégicos. Dividem-se em indicadores de acção, determinando a causa ou origem dos indicadores de resultado, que são o efeito ou destino (Leal, 2010).

Metas – Resultado esperado ou nível de desempenho a atingir para o cumprimento do objectivo. Podem expressar quantidades ou qualidades, dependendo dos dados que se pretender recolher (Leal, 2010).

Iniciativas – Representam planos de acção que permitirão alcançar os resultados esperados. As iniciativas representam a operacionalização da estratégia, isto é, ilustram a passagem da planificação para a acção estratégica (Leal, 2010).

Anexo A – Lista de Conteúdos em CD-ROM

Holmes Place

- BSC para o Holmes Place de Coimbra em suporte *Excel*.

- Job Description dos seguintes cargos em suporte *Word*:
 - Club Manager
 - Fitness Manager
 - Operations Coordinator
 - Database and debtors administrator
 - Member Account (Reception Manager)
 - Sales Manager